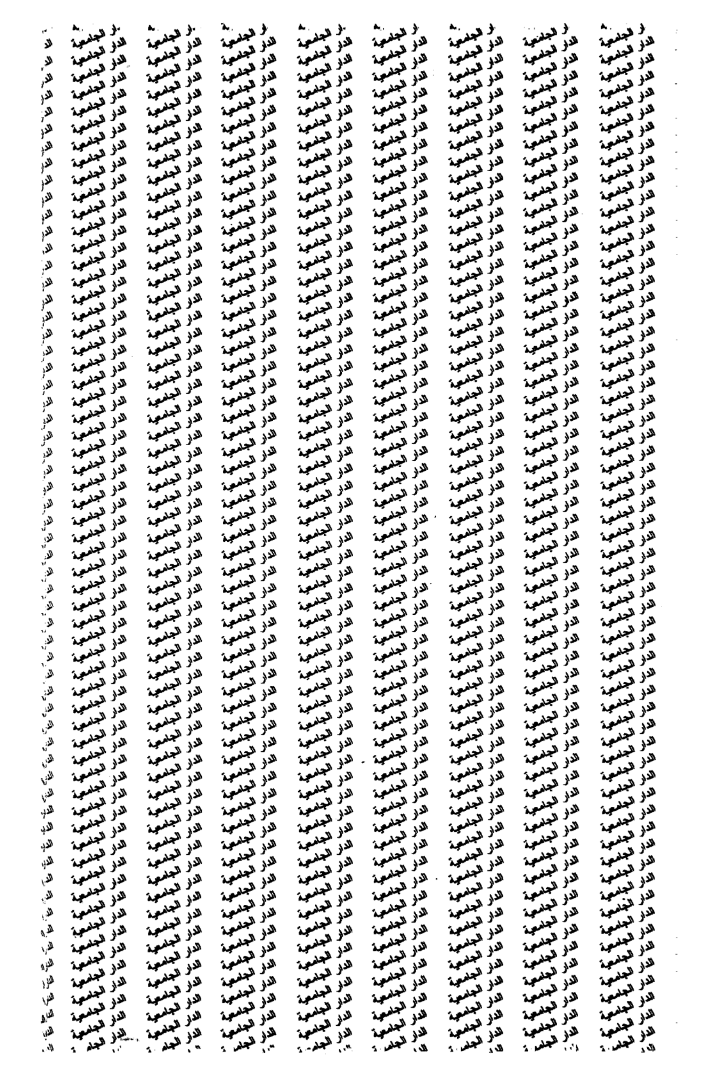
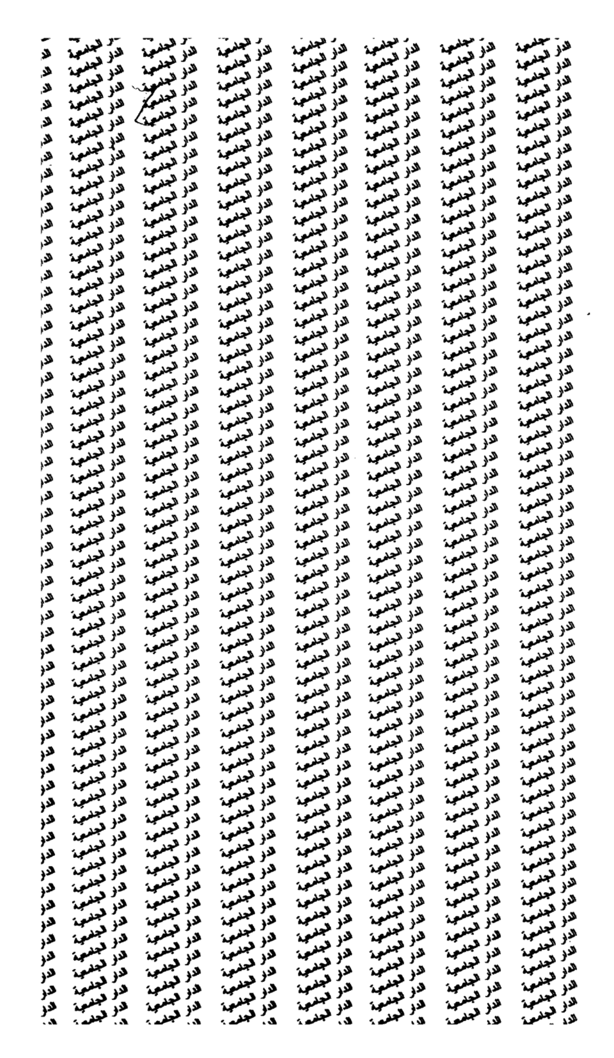
إدارة الموارد البشرية



دكتور / أحمد ماهر


الدار الجامعية



إدارة المـوارد البشرية

دكتور
أحمد ماهـر

2004

الدار الجامعية
٨٤ شارع ذكريا غنيم ـ تانيس سابقاً
e-maill : m20ibrahim@yahoo.com
٥٩١٧٨٨٢ ✆

فكرة الغلاف وتصميم الرسومات الداخلية

د . أحمد ماهر - عمرو أحمد ماهر

تحذيـــر

رقم الإيداع ٢٤٩٦ / ٩٥

ترقيم دولى ISBN 977 - 5030 - 09 - 9

إهداء

إلى زوجتى العزيزة **دعد**

وأبنائى الأحباء **عمرو وفادى**

هذا الكتاب

مبرمج على الكمبيوتر

تم برمجة هذا الكتاب على الحاسب الآلى ، وذلك لمساعدة القارىء من التمكن من المعارف والمهارات الموجودة به . وهو يتميز بأنه لا يتطلب معرفة مسبقة من القارىء بالكمبيوتر . فمتى استطاع القارىء ادخال القرص فى جهاز الكمبيوتر، فيستطيع أن يتفاعل بسرعة مع البرنامج . ويتناول البرنامج ملخص لكل فصل ، واسئلة وأجوبة ، وحالات تطبيقية ، ونصائح وإرشادات ، واختبارات . وهو بجانب هذا يعتبر برنامجاً مسلياً لاستخدامه عناصر الصوت والصورة ، واتباعه للمبادىء التربوية السليمة.

محتويات الكتاب

الصفحة

الفصل الأول
مقدمة فى إدارة الموارد البشرية

الفرد والوظيفة هما جناحا إدارة الموارد البشرية

الفصل الثانى
تحليل وتصميم وتوصيف العمل

الفصل الثالث

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

الفصل الرابع
استقطاب واختيار الموارد البشرية

الفصل الخامس
تصميم نظام الأجور

الفصل السادس
الحوافز والمزايا والخدمات

الفصل السابع
تقييـــم الأداء

الفصل الثامن
التدريـــــب

الفصل التاسع

المسار الوظيفي : تخطيطه وتنميته

تقديم

يقدم هذا الكتاب تبسيط لعلم أدارة الأفراد والموارد البشرية . وسيرى القارىء أن لغته بسيطة ، وعملية فى نفس الوقت . وبالرغم أن الكتاب يدخل فى العمق العلمى للمادة ، إلا أن أسلوب الكتابة ، وعرض المعلومات ، والأمثلة ، والأشكال التوضيحية تجعل قراءة هذا الكتاب سهلة ومفيدة.

وسيرى القارىء فى هذا الكتاب نموذجاً محدداً ، يتبناه المؤلف من الفصل الأول إلى الفصل الأخير منه . وهذا النموذج هو حصيلة سنوات من الدراسة، والتدريس ، والتدريب ، والبحث ، والأستشارة فى عدد كبير من الجامعات والمنظمات والشركات المصرية والعربية والأمريكية . ولقد قام المؤلف بالالتزام بهذا النموذج طوال الكتاب . ومن خلال هذا النموذج أمكن دمج المبادىء العلمية ، بالأدوات والأساليب التطبيقية ، والتى يمكن للقارىء أن يستخدمها فى إدارة موارده البشرية .

الناشر

تمهيد

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها ، وعلى الأخص الموارد البشرية التى تتحكم فى باقى الموارد وفى طريقة استخدامها . فحتى تلك المنظمات التى لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا ورأس المال ، لايمكن أن تديرها بدون موارد بشرية . وخذ على سبيل المثال ، الاختيار السيء للعاملين يمكن أن يهدم العمل كله ، اما الاختيار السليم والتدريب والتحفيز الجيد فيمكنه أن يطلق لامكانيات المنظمة العنان ، مما يؤدى إلى أفضل النتائج للمنظمة .

ويقدم الكتاب ، الذى بين يديك نموذجا للبحث والدراسة فى إدارة الموارد البشرية . ويعتمد هذا النموذج على التوفيق بين الأفراد (كموارد بشرية متاحة) وبين الوظائف والأعمال الموجودة بالمنظمة . وستجد ، عزيزى القارىء ، أن الموضوعات المطروحة فى الكتاب تحاول أن توفق بينهما ، وتستمد فصول الكتاب مبادئها وأساليبها العلمية من هذا الهدف .

ومع تحول الزمن من القرن العشرين إلى الحادى والعشرين ، يتحول العالم فى اقتصاده وأعماله بشكل جذرى ، فهو يتحول إلى عالم يشبه القرية الصغيرة ، تشتد فيها المنافسة ، ولاتبقى إلا المنظمات الأصلح إدارياً . وتعطى هذه الحقيقة الحافز الأكبر للاهتمام بالموارد البشرية والأسلوب المثالى لادارة هذه الموارد حتى تكون المنظمات صالح للمنافسة .

وفى اعتقادنا ، فإن المنظمات المصرية والعربية تواجه أزمة فى مواردها البشرية ، وذلك لأسباب كثيرة منها الهجرة بين الدول والحرف والوظائف ، وأنواع البطالة ،

واختلال فى تركيبة وهيكل القوى العاملة ، وتسيب العاملين، واختلال علاقات العمل . ونحن نرى أن ضعف أنظمة العمل والموارد البشرية هو السبب الجوهرى فى هذه الأزمة . وبارقة الأمل الموجودة تشير إلى تطور علم إدارة الموارد البشرية بشكل يساعد المنظمات المصرية والعربية على إدارة هذه الأزمة .

ويقدم الكتاب الذى بين يديك تبسيط لمبادىء إدارة الموارد البشرية ، وذلك بشكل يساعد الطلاب والمديرين على استخدامها فى بناء أنظمة وممارسات إدارية جيدة فى المجالات المختلفة للموارد البشرية .

ويشكر الكاتب الله عز وجل على نعمته ، ويدعوا الله الهداية والسداد . كما يشكر كل من تفضل بالنقد والتعقيب وإبداء الرأى والاقتراح . ويود أن يبدأ بشكر خاص للأستاذ الدكتور/ صلاح الشنوانى أحد رواد إدارة الموارد البشرية فى مصر على تكبده مشقة قراءة الكتاب كلمة بكلمة ، وتدقيق الكتاب شكلاً ومضموناً .

ويود الكاتب أن يشكر الكثير من أساتذة الادارة ومديرى الموارد البشرية على حسن استقبالهم للطبعات السابقة من الكتاب ، وعليه فإن هذه الطبعة قد تحسنت عن سابقتها وذلك للمقترحات التى قدموها . ويشكر الكاتب فى هذا المجال السيد/ سمير حلمى مدير الموارد البشرية بشركة الاسكندرية الوطنية للحديد والصلب على مساهماته الجيدة فى تنقيح بعض أجزاء الكتاب وفى تقديمه لبعض الأفكار العملية والعلمية . ويأمل المؤلف فى الاستماع إلى أى مقترحات تسعى إلى تحسين الطبعات القادمة . وهو يتوجه بهذا العمل إلى الله سبحانه وتعالى راجيا منه التوفيق والهداية .

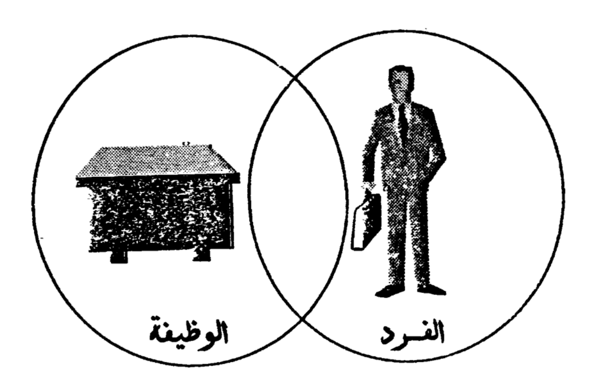
المؤلف

أحمد ماهر

١

مقدمـــــة فى إدارة الموارد البشرية

الفرد والوظيفة هما جناحا إدارة الموارد البشرية





الهدف من الفصل:

١ – التعرف على ماهيه وأهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية (أو إدارة الأفراد)

٢ – التعرف على أن الوظيفة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الموارد البشرية (أو الأفراد) من جهة، وبين الوظائف الموجودة في المنظمة من جهة أخرى .

٣ – التعرف على الوظائف والأنشطة المختلفة لوظيفة إدارة الموارد البشرية، ومن يقوم بها .

٤ – التعرف على التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في العالم ومصر.

خير الكلام

فى ادارة الموارد البشرية

بسم الله الرحمن الرحيم
« وكان الإنسان أكثر شيئ جدلا »
الكهف٥٤
« يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا »
الحجرات ١٣

ستى قالت

« جنة من غير ناس .... ما تنداس »

قالوا

« أى منظمة ، من أى نوع ، لها مورد واحد حقيقى : الأنسان »
بيتر دراكر
من مشاهير كتاب الإدارة المعاصرين

« الادارة هى إدارة الافراد ... وإدارة الافراد هى الادارة »
لورانس أبلى
من مشاهير كتاب ادارة الأفراد المعاصرين

الفصل الأول

مقدمة في إدارة الموارد البشرية

الفرد والوظيفة هما جناحا إدارة الموارد البشرية

مقدمة

لا يمكنك أن تدير أي منظمة بدون ناس* . هذه حقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي صاحب عمل أو مدير فما دام هناك عمل، وأهداف مطلوب انجازها، فلابد أن يتم ذلك من خلال آخرين. حتي إذا تم العمل من خلال أجهزة وآلات، فإن الناس هم الذين يشغلونها.

وإذا كانت هناك موارد كثيرة في العمل مثل الأموال، والآلات، والخامات، والمباني، والأراضي، والفن الإداري؛ فإن الناس هم مورد أيضا. والأهم، أنهم المورد الذي يقوم بتشغيل باقي الموارد في أي منظمة. ويطلق علي الناس الذين يعملون داخل المنظمة **الموارد البشرية**. والكتاب الذي بين يديك يهتم بكيفية إستخدام الموارد البشرية، وبالتالي فهو كتاب في **إدارة الموارد البشرية**.

وفي هذا الفصل الأول نقدم تمهيدا سريعا لمعني إدارة الموارد البشرية، وذلك بتوضيح بعض الحقائق الأساسية الخاصة بالموارد البشرية أو الأفراد، ونقدم نموذج الكتاب. وتحدد مسئولية العمل في إدارة الموارد البشرية، وأخيرا نقدم فكرة عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

---

* « هو الذى جعلكم خلائف فى الأرض » (فاطر ٣٩)

دروس أساسية في إدارة الموارد البشرية

يجب أن يعلم أي شخص مسئول عن إدارة موارده البشرية عدة حقائق هامة عن هذا المورد. ولقد قمنا بوضعها في شكل مختصر وأساسي، يخدم غرض الدراسة في هذا الكتاب. وهذه الحقائق أو الدروس هي كالأتي: الأفراد مختلفون، والوظائف مختلفة، ومهمة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بينهما.(١)

الدرس الأول: الأفراد مختلفون

خلقنا الله مختلفون*. حتي إذا دخلت عملا ونظرت للناس، لوجدتهم مختلفين. ليس فقط من الظاهر، وإنما أيضا من الباطن. **فالظاهر** يشير إلي أننا مختلفون في ملامحنا، وأعمارنا، وخبراتنا، وتعليمنا، وجنسنا. وهي أختلافات تؤثر في سلوكنا بشكل واضح. **والباطن** يشير إلي أننا مختلفون في قدراتنا العقلية، وطريقة فهمنا وإدراكنا للأمور، وفي طريقة تعلمنا وإكتسابنا للقدرات والمهارات، وفي مشاعرنا، وفي إتجاهاتنا النفسية وفي تفضيل الأشياء. إن هذه الأختلافات توضح كيف أن سلوكنا مختلف عن بعضنا البعض.

ولمزيد من التفصيل، يختلف الناس أيضا في صفاتهم الشخصية، فنجد شخصاً مرحاً وآخر مكتئباً، وشخصاً إجتماعياً وآخر انطوائياً، وشخصاً منفتحاً في علاقاته مع الأخرين، وآخر متحفظاً في هذه العلاقات، وهذا ذكي ولماح، وذاك أقل ذكاءً وبطيء الفهم، وهذا يحب أن يقود وذاك يحب أن يقاد. حتي في الأهتمامات والميول المهنية، يمكن القول أن الناس يختلفون في تفضيلهم لنوع العمل، فالبعض يرغب في ويفضل أداء الأعمال المكتبية، والأخر يفضل أداء الأعمال ذات الطابع الفني أو الميكانيكي. وربما تري مهندساً يحب أعمال البيع، وبائعا يحب تصليح وصيانة الأجهزة.

ونحن أيضا مختلفون في دوافعنا؛ فالبعض مدفوع مالياً، والأخر مدفوع إجتماعياً ، والأخر مدفوع نحو الشعور بتقدير الأخرين وتحقيق ذاته. وأيضا يمكن

---

* « ومن الناس والدواب والأنعام مختلف الوانه » (فاطر ٢٨)

« ومن آياته خلق السموات والأرض وأختلاف ألسنتكم والوانكم » (الروم ٢٢)

ستى قالت : « صوابع ايديك مش زى بعضها »

القول أن مهارات الأتصال، والحديث، والمناقشة، والتفاوض، والأقناع، والأبتكار، والتأثير في الأخرين، والقيادة تختلف من شخص لآخر.

إن الإدارة المثالية للموارد البشرية تتطلب معرفة أن الأفراد مختلفون، وأن من يدير موارده البشرية عليه أن يقيس وأن يتعرف علي هذه الأختلافات لكي ينتقي من بين هؤلاء الأفراد من يناسب العمل والوظيفة.

الدرس الثاني : الوظائف مختلفة .

تختلف الوظائف فيما بينها أختلافات كبيرة*. وقد ترجع الأختلافات إلي طبيعة النشاط الذي تنتمي إليه الوظيفة، وذلك من حيث كونها مالية، أو إدارية، أو تسويقية، أو إنتاجية وفنية، أو بحثية، أو أي طبيعة أخري. وتختلف الوظائف أيضا من حيث نوعية، وحجم، وعظم المسئولية الملقاة علي عاتقها. وقد تختلف الوظائف من حيث المواصفات المطلوبة لأدائها مثل: التعليم، والخبرة، والمهارات، والتدريب. وتختلف الوظائف أيضا في ظروف أدائها وذلك من حيث ظروف العمل المادية (أضاءة، وحرارة، ورطوبة، وغيرها) والمخاطر التي تتعرض لها الوظيفة.

وكما يري القارىء، هناك إختلافات واضحة بين الوظائف، وربما يجد القارىء في الفصل الثاني من الكتاب تفصيلا مسهبا عن كيفية تحليل الوظائف، وكيفية تصميمها. وما يهم هو أن الوظائف مختلفة، فمنها ما يناسب أشخاص معينة، ومنها ما يناسب الأخرين. وبالتالي يتطلب الأمر تحليلا للوظائف قبل شغلها بأفراد.

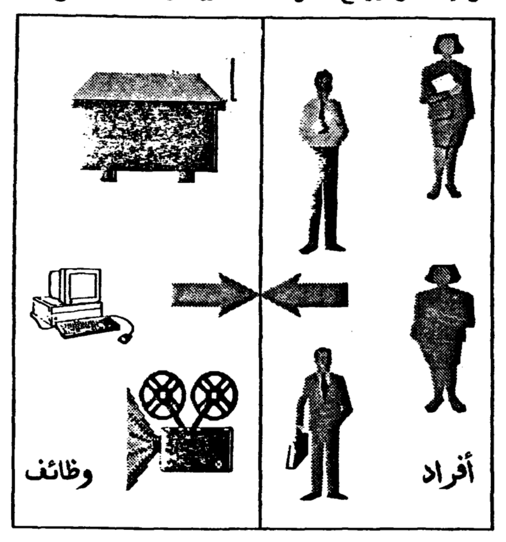
الدرس الثالث : وظيفة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف.

يوضح الدرس الأول أن الأفراد مختلفون، ويوضح الدرس الثاني أن الوظائف مختلفة، أما الدرس الثالث فيقول بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين

---

* « أجعلتم سقاية الحاج وعمارة المسجد الحرام كمن آمن بالله واليوم الآخروجاهد في سبيل الله » (التوبة ١٩)

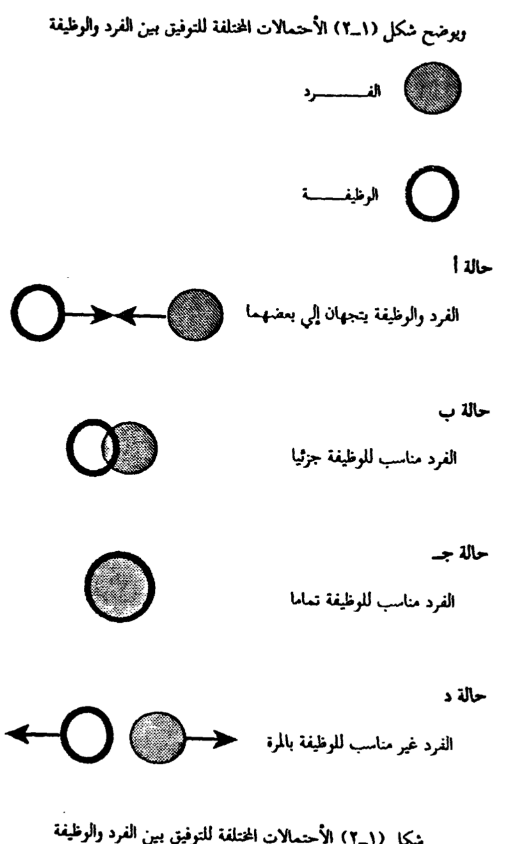
هذين الإختلافين. ويوضح الشكل (١-١) بصورة كاريكاتيرية هذا الوضع.



شكل (١-١) التوفيق بين الأفراد والوظائف

أن المهمة الأساسية للمسئول عن إدارة الموارد البشرية هي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. فأين الرجل المناسب؟ ، وأين الوظيفة المناسبة؟. إن وظيفة الموارد البشرية يجب أن تكون واضحة في ذهنه وهي التوفيق بين خصائص الأفراد بما فيها من أختلافات كثيرة، وبين خصائص الوظائف بما فيها من إختلاف أيضا. ولكي يقوم أي فرد يدير الموارد البشرية بهذه المهمة عليه أن يكون علي علم كامل بصفات وخصائص الأفراد المتاحين أمامه، وأيضا علي صفات وخصائص الوظائف المتاحة لديه.

ويوضح شكل (١ـ٢) الأحتمالات المختلفة للتوفيق بين الفرد والوظيفة



شكل (١ـ٢) الأحتمالات المختلفة للتوفيق بين الفرد والوظيفة

إن أهم ما يحتاجه من يدير الموارد البشرية معلومات كاملة عن كل من الأفراد، والوظائف؛ وذلك حتي يتسني التوفيق بينهما.

اولا : معلومات كاملة عن الأفراد :

وأهم هذه المعلومات هي:

- ❑ المعارف والتعليم والقدرات.
- ❑ الخبرات السابقة والمهارات المختلفة.
- ❑ الدوافع والميول والإهتمامات.
- ❑ الصفات الشخصية.
- ❑ معلومات شخصية كالسن والجنس.

إن الأنواع السابقة تحوي آلاف المعلومات التي يمكن ويجب جمعها.

ويمكن جمع هذه المعلومات من المصادر التالية:

- ❑ طلب التوظيف.
- ❑ المقابلات الشخصية.
- ❑ الإختبارات الشخصية والنفسية.
- ❑ التمارين والإختبارات الوظيفية.
- ❑ معلومات من الرؤساء عن المرؤوسين.
- ❑ تقارير الأداء والكفاءة.

وفي طيات فصول الكتاب سيتعرف القاريء علي نوعية المعلومات ومصادر جمعها، وكما سيتعرف علي أن جمع هذه المعلومات عملية مستمرة، ويجب تحديثها بإستمرار، وذلك ما دام الأفراد موجودين بالشركة أو المنظمة.

ثانيا : معلومات كاملة عن الوظائف :

تقدم الوظيفة الخاصة بتحليل العمل المعلومات اللازمة في هذا الصدد. وهي وظيفة الغرض منها تحديد مهام وأعباء (أو مسؤوليات الوظيفة) في شكل كامل،

وقد يصل الأمر إلي تحديد أدوار هذه الوظيفة، ومستواها الوظيفي، ونطاقها الإشرافى. ومن أهم أجزاء هذه الوظيفة ما يمس تحديد شروط شغل الوظيفة من معارف ، وقدرات، وخبرات. ومهارات، وميول، وصفات شخصية مختلفة.

وبعد أن تتوافر المعلومات الكاملة عن الأفراد وعن الوظائف تكون مهمة من يدير الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف. أو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. ويتم هذا التوفيق من خلال الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل: الأختيار و التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والنقل، والترقية، والأجور، والحوافز، وغيرها من الوظائف

نموذج الكتاب

المنطق من وراء النموذج :

يقدم هذا الكتاب نموذجا مبسطا لدراسة إدارة الموارد البشرية، وهذا النموذج هو حصيلة التطور العلمي في هذا المجال، وحصيلة الرؤية الشخصية للمؤلف. ويقوم هذا النموذج علي أن **الفرد والوظيفة هما جناحا** إدارة الموارد البشرية. وأن المهمة الأساسية في إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الفرد والوظيفة، ويتم هذا من خلال وظائف متعددة . وهو ما يتضح في شكل (١-٣) .

وكل وظيفة من الوظائف المعروضة فى الشكل ستمثل فصلا من فصول الكتاب. وبجانب هذه الفصول، سيتضمن الكتاب فصولا أخري تمس الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية وهي النقابات، وأمن وسلامة العاملين، وبحوث الموارد البشرية. كما أن هناك مجموعة أخري من الموضوعات التي تمس تنظيم العمليات الخاصة بادارة الموارد البشرية مثل: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، والتخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية.

وفي السطور التالية نقدم لمحة سريعة عن كل هذه الوظائف.

<table>
<tr><td>الفرد</td><td></td><td>الوظيفة (العمل)</td></tr>
<tr><td></td><td>الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :
ـ تحليل وتصميم العمل
ـ تخطيط الموارد البشرية
ـ الأختيار والتعيين
ـ تصميم هيكل الأجور
ـ تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات
ـ تقييم الأداء
ـ التدريب
ـ تخطيط المسار الوظيفي</td><td></td></tr>
</table>

تنظيم إدارة الموارد البشرية	الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية
١- التخطيط الأستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.	١- النقابات
٢- نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية.	٢- أمن وسلامة الموارد البشرية
٣- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.	٣- ساعات وجداول العمل.

شكل (١-٣) نموذج إدارة الموارد البشرية

الوظائف الرئيسية للموارد البشرية :

١- **تحليل العمل** : تعني هذه الوظيفة التعرف علي الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسئوليات الملقاه علي عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

٢- **تخطيط القوي العاملة** :تعني بتحديد إحتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين. ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين ، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوي العاملة بالمنظمة.

٣- **الأختيار والتعيين** : وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والإختبارات، والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب؛ وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

٤- **تصميم هيكل الأجور** : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف. كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتي يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

٥- **تصميم أنظمة الحوافز** :وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز. ويمكن تحفيز العاملين علي أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعى ، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية. وأيضا هناك حوافز علي أساس أداء المنظمة ككل.

٦- **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين** : تهتم المنظمات بمنح عامليها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، وأجتماعية، ورياضية، وقانونية، وقد تمتد إلي الإسكان والمواصلات وغيرها.

٧- **تقييم الأداء** : تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف علي الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف علي أوجه القصور في هذا الأداء.

٨- **التدريب** : تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه إتجاهاتهم نحو أنشطة معينة. وعلي الشركة أن تحدد إحتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

٩- **تخطيط المسار الوظيفي** : تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلي الأخص فيما يمس النقل، والترقية، التدريب. ويحتاج هذا إلي التعرف على نقاط القوة لدي الفرد، ونقاط الضعف لديه.

الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:

١- **العلاقة مع النقابات** : وهى وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (أى النقابات) ، والتطرق الى موضوعات مثل الشكاوى ، والنزاعات العمالية ، والتأديب ، والفصل من الخدمة .

٢- **أمن وسلامة العاملين** : وهى تهتم بأجراءات الحفاظ على وحماية سلامة العاملين ، والأمن ، والصحة ، والإتجاهات النفسية السليمة لهم .

٣- **ساعات وجداول العمل** : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والأجازات ، وفقاً لنظام يناسب طبيعة المنظمة . ووضع نظام يكفل كفاءة العمل .

تنظيم أدارة الموارد البشرية :

١- **التخطيط الأستراتيجي للموارد البشرية :** وتهتم هذه الوظيفة بإحداث التغيرات اللازمة في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية وذلك لكي تتناسب مع التغيرات في بيئة الأعمال والتغيرات في الأداء الداخلي للمنظمة.

٢- **نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية :** تحتاج كل منظمة إلي نظام متكامل للنماذج والسجلات والمستندات والمعلومات التي قد تكون في نظام يدوي أو آلي. كما أنها تحتاج إلي نظام للبحوث الخاصة بتوفير معلومات أساسية عن مشاكل وأتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة.

٣- **الهيكل التنظيمي للموارد البشرية :** ويهتم هذا الأمر بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة.

من الذي يدير الموارد البشرية ؟

هل من الأفضل أن يكون هناك إدارة مستقلة ومتخصصة للموارد البشرية؟ أم هل من الأفضل أن تترك لكل المديرين التنفيذيين في مواقع عملهم؟ إن الأجابة ليست سهلة، وسنحاول أن نقدم الأجابة في السطور التالية. وستلاحظ أن الأجابة ستخلص إلي أنه لابد من وجود تعاون مشترك بين إدارة الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في مواقعهم.(٢)

إدارة مستقلة للموارد البشرية

يري البعض أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي من أختصاص تلك الوحدة التنظيمية التي تسمي: إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد ، أو إدارة شئون العاملين. ويعزز أصحاب هذا الرأي وجهة نظرهم بأن أخصائي الموارد البشرية هم أكفأ

الناس في إدارة الموارد البشرية، وأنه كما تخصص المنظمات وحدات تنظيمية مستقلة للتعامل مع العناصر اللأزمة للإنتاج والتسويق، فإن العنصر البشري لا يقل أهمية عنهما.

ويسير هذا الرأي مع مبدأ التخصص، والذي ينادي بتوفير أشخاص لديهم المعرفة، والمهارة، والوقت اللازم للقيام بعمل أصبح متخصصا، وأصبح له علم مستقل ، وأصبح العاملون يتدربون عليه. بل أن التعيين في مناصب الموارد البشرية في بعض الدول المتقدمة أصبح مشروطاً بالحصول علي إجازات وتصاريح من منظمات متخصصة، وهذه المنظمات تشترط مواصفات معينة فيمن يشغل وظائف الموارد البشرية، كما تعقد إختبارات وتمنح شهادات تجيز لحامليها العمل في وظائف الموارد البشرية.

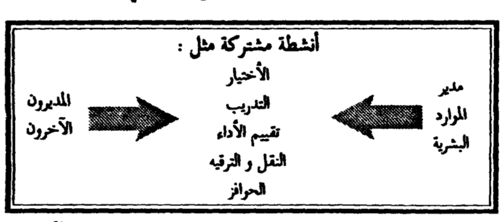
كل مدير هو مدير للموارد البشرية

يري أصحاب الرأي الثاني أن كل مدير في موقعه هو مسئول عن تنفيذ أعماله من خلال الموارد البشرية المتاحة له، فهو إذن مسئول عن هذه الموارد البشرية. وبما أنه مسئول عنها ، فلابد أن يعطي السلطة والصلاحية لإدارتها. ولحسن الحظ فإن أصحاب هذا الرأي يعترفون بحقيقة أساسية وهي أنهم قد ينقصهم أحيانا المهارة، والمعرفة، والوقت لإدارة مواردهم البشرية بكفاءة، ويعترفون بضرورة وجود من يساعدهم في التخطيط للوظائف المختلفة للموارد البشرية، وفي التنسيق بين الإدارات المختلفة في هذا الأمر. أى أنهم يعترفون بحاجتهم لأخصائيين فى الموارد البشرية .

التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية وكل المديرين

حيث أن الهدف من إدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية أستخدام العنصر البشري، فأنه يجب أن يكون هناك تعاون كبير بين إدارة الموارد البشرية وبين باقي المديرين في كل مواقع العمل. (٣)

وسوف نقوم بإتباع مفهوم أو مدخل التعاون المشترك في إدارة الموارد البشرية وهذا المفهوم يعني أن هناك بعض الوظائف التي تخص الأفراد، والتي تمارس بين كل من مدير الموارد البشرية والمديرين في كل المواقع. وشكل (١-٤) يوضح فكرة التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية وكل المديرين في المنظمة.



شكل (١-٤) التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية والمديرين الأخرين

والمنطقة الوسطي بين السهمين تمثل منطقة التعاون المشترك بين وظيفة مدير الموارد البشرية، ودور المديرين الآخرين.

وهذا التعاون المشترك يتطلب تنسيقا كاملا بين كل من مدير الأفراد، وباقي المديرين في سبيل أداء وظائف الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية أعلي، وعند التفكير في أي مهمة من المهام الجديدة التي تتعلق بالموارد البشرية فيبقي التفكير أولاً فيمن سيقوم بها بكفاءة أكثر، وفاعلية أعلي، وإلا فإن إختلاط الأمور سيؤدي في النهاية إلي سوء إدارة الموارد البشرية.

ما هي الفائدة من مفهوم التعاون المشترك؟

يهدف هذا المفهوم أساساً إلي تحديد الطرف الذي سيقوم بأدارة الموارد البشرية بأسلوب أكفأ، فهناك بعض الوظائف التي يفضل أن تمارس بالأشتراك بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين، وهناك وظائف أخري يقوم بها مدير الموارد البشرية مستقلاً، كما أن هناك وظائف يقوم بها باقي المديرين وحدهم .

والشكل التالي (شكل ١-٥) يوضح مثالاً لبعض الأنشطة التي تقع في منطقة التعاون المشترك بين وظيفة مدير الموارد البشرية. وبين وظيفة باقي المديرين.

مدير الموارد البشرية	المديرون الآخرون
○ يقوم بأعداد وتطوير أساليب أدارة المقابلات الشخصية. ○ يقوم بتدريب المديرين الآخرين علي كيفية المساهمة في مقابلات الأختيار. ○ يقوم باعداد الأختبارات والمقابلات الشخصية ○ يرسل المرشحين للمقابلات الشخصية إلي المديرين الذين يرغبون في أدارة المقابلات بأنفسهم. ○ يقوم بعمل المقابلات النهائية والتعيين لبعض المديرين.	○ يقرر ما إذا كان سيتولي المقابلة الشخصيةالنهائية. ○ يتلقي التدريب من مدير الموارد البشرية عن كيفية المساهمة في مقابلات الأختيار. ○ يقوم بالمقابلات الشخصية والتعيين عندما يتطلب الأمر ذلك. ○ يقوم بأخطار مدير الموارد البشرية بنتيجة المقابلات التي عقدها، وقراره بخصوص الأختيار.

شكل (١-٥) أمثلة من الأنشطة المشتركة بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين

ومما لا شك فيه أن أشتراك المديرين الآخرين مع مدير الموارد البشرية في أختيار أدوات وأساليب وطرق أدارة الموارد البشرية سوف يؤدي إلي رفع كفاءة إستخدام هذه الأدوات. كما أنه من المهم أن توضح أنه إذا كان هناك مدير متخصص لإدارة الموارد البشرية، فأن كل مدير تنفيذي هو مسئول في حدود معينة علي إدارة الموارد البشرية التي تتبعه.

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة علي وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات. كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلي إيجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حاليا.

تطور إدارة الأفراد في العالم

ولقد ظهر الإحتياج إلي علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية، وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعقد. وظهر ذلك واضحا منذ الثورة الصناعية، وظهور الآلات في مجتمعات العمل. وسنعطي فيما يلي لمحة سريعة عن التطور التاريخي لإدارة الأفراد والموارد البشرية.[٤]

١- الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين.وأهم ماكان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانا عن العمال،واحتياجها أحيانا إلي عمالة متخصصة.كما أدي ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة، وغيرها) .كما أدي الأمر إلي ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلي العاملين تحت أمرتهم. كما أدي الأمر أيضا إلي رقابة و روتينية العمل وسأم العاملين.ولقد أظهرت هذه الفترة الأحتياج إلي ضرورة تحسين ظروف العاملين.

٢- ظهور الحركات العمالية

مع مساريء الثورة الصناعية، كان علي العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل أنتفاضات عشوائية، ثم أضرابات منظمة، ثم أنقلبت إلي تكوين أتحادات ونقابات عمال، تطالب بحقوقهم، وتتفاوض بإسمهم فيما يمس الأجور، وساعات العمل.

٣- الإدارة العلمية

حاول فردريك تايلور Fredrick Taylor أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مباديء أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والأختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم، وأعطاءهم أجور حافزة.

٤- ظهور علم النفس الصناعي

تلا حركة الإدارة العلمية إهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الأجهاد والأصابات. وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضا علي تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف. ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحاً كبيراً في الشركات التي إستخدمت أساليب تحليل العمل والإختبارات النفسية.

٥- ظهور حركة العلاقات الأنسانية

ركزت هذه الحركة علي أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل وأيضا بالإهتمام بالعاملين، والنمط الأشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم. ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن والتي أشرف عليها إلتون مايو *Elton Mayo* .

٦- البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد

كانت أولي المنظمات أخذاً بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية). وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، وإستخدام الإختبارات النفسية، والإهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي.

٧- البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد

قامت بعض الشركات الكبيرة، والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، والتدريب، والأجور، وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية والأجتماعية للعاملين.

٨- ظهور حركة العلوم السلوكية

أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) علي تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية. ومن أمثلتها إثراء و تعظيم الوظائف، وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية ، فى تغير في ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

٩- تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات) والعاملين. ولقد ركزت هذه التشريعات علي موضوعات من أهمها: الحد الأدني للأجور، والتأمينات، والمعاشات، والأمن الصناعي، وصحة العاملين.

تطور إدارة الأفراد في مصر (٥)

١- تشهد حضارة قدماء المصريين، ثم الحضارة المسيحية، ثم الحضارة الإسلامية علي وجود إهتمام بتنظيم العلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين. ولقد إستقر الأمر لدهور طويلة بعد ذلك في نظام الطوائف. وكان للطائفة شيخ يفصل في المشاكل التي تنشأ في المهنة (كالحدادين، والصاغة، والفحامين، والنحاسين)، ويفصل في المشاكل الهامة بين أصحاب الأعمال (المعلمين)

وبين العاملين في المهنة. وكل طائفة بها عدد من المعلمين، ويتبعه عدد قليل من العريفين (جمع عريف، وهو عامل مدرب)، ثم عدد أكبر من الصبية (جمع صبي وهو عامل تحت التدريب). ومع بداية القرن التاسع عشر قام محمد علي بإدخال الصناعة الكبيرة الحجم مثل الترسانة، والغزل والنسيج، والحديد والصلب، تلي ذلك دخول الأستثمارات الأجنبية في مصر وظهور صناعات أخري مثل الكهرباء، والنقل والسلع الغذائية. وبدأ يظهر الأنفصال واضحا بين فئة أصحاب الأعمال والعمال. ومع إزدياد أرباح أصحاب الأعمال، وإنخفاض أجور العاملين، ووجود أعمال إشرافية (كان يشغلها الأجانب أو فئات غير عمالية) بدأت العلاقة تأخذ شكل المواجهة.

٢- وظهرت أولي المواجهات الحادة في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، ومن أشهرها إضراب عمال السجاير سنة ١٨٩٩، وإضراب عمال الفحم بجمرك الأسكندرية سنة ١٩٠٠، وإضراب عمال ترام الإسكندرية سنة ١٩٠١، وعمال شركة الغزل الأهلية وعمال الطباعة سنة ١٩٠٢،كان من نتيجتها ظهور أول نقابات للعمال في بعض الصناعات.

٣- وأثناء الحرب العالمية الأولي (١٩١٤-١٩١٨) تعطلت الحركة النقابية بإعلان الأحكام العرفية. وبعد الحرب ظهرت صناعات أخري جديدة، ونقابات أخري جديدة. وبإندلاع ثورة ١٩١٩ شجع ذلك الإضرابات العمالية، مما أجبر الدولة علي إصدار قانون لجان التحكيم في نفس السنة، وذلك للتحقيق في الشكاوي بين العمال وأصحاب الأعمال. ولقد ساعد ذلك علي تنظيم ساعات العمل، والأجور، والأجازات.

٤- وظهر بعد ذلك أول قانون للعمل في سنة ١٩٢٩ الذي نظم طبيعة التعاقد بين صاحب العمل والعمال، والأجور، والأجازات وتعويض إصابات العمل، والصحة والأمن الصناعي. ولقد ساهم هذا القانون في وضع أولي أسس إدارة الأفراد الحديثة.

٥- ومع زيادة حدة المنازعات العمالية في الثلاثينات، وكبر حجم المصانع والشركات والمصالح الحكومية، بدأ التفكير في هذه المنظمات في ضرورة إنشاء وحدات تنظيمية مستقلة (مثل قسم أو إدارة) لشئون العاملين. بل لجأت كثير من الشركات إلي التفرقة بين قسم المستخدمين (وأحيانا قسم شئون الموظفين) وهو يتخصص في رعاية أمور العاملين الذين لا ينتسبون إلي فئة العمال، وبين قسم العمال (أو قسم العلاقات الصناعية) وهو متخصص في رعاية أمور العمال علي خطوط الأنتاج المباشرة.

٦- ولقد شهدت مصر في الأربعينات والخمسينات تطور واضح في إدارة الأفراد، وتشهد علي ذلك الممارسات الحديثة التي بدأت تظهر في المنظمات، وفي قوانين العمل والخدمة المدنية، وفي إنشاء معاهد التدريب والإدارة (مثل معهد الإدارة العامة ، ومعهد الإدارة المحلية، والمعهد القومي للإدارة العليا).

٧- وبعد تطبيق القوانين الأشتراكية والتأمينات في سنة ١٩٦١، كسب العاملين حماية أكبر في مجالات التأمينات والمعاشات ، ولكن أزدادت قبضة الدولة علي الشركات المؤمنة، ثم توالت قوانين العاملين إلي أن تم تمرير قانونين متشابهين هما قانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ للعاملين في الحكومة، وقانون ٤٨ لسنة ١٩٧٨ للعاملين في القطاع العام وبدأ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة (وقبل سنة ١٩٧٨) في فرض أنظمة أسترشادية لإدارة الأفراد، وفي فرض نوع من الرقابة علي المنظمات الحكومية والشركات.

ولمدة ثلاثين عاما تقريبا باتت ممارسات إدارة الأفراد في المنظمات المصرية فى سبات عميق، ولم تبدا في أن تصحو إلا بصدور قانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ والخاص بشركات قطاع الأعمال العام، والذي أعطي للشركات الحق في أن تعد لنفسها لوائح للعاملين تناسب ظروفها، والغي في نفس الوقت رقابة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. وفي تقديرنا يمثل هذا التاريخ صحوه جديدة لإدارة الأفراد والموارد البشرية في مصر.

العائد والتكلفة من إدارة الموارد البشرية

يظن كثير من المديرين فى الإدارة العليا أن الإدارة المسئولة عن الموارد البشرية تنفق على أنشطتها وبرامجها دون أن يؤدى ذلك إلى عائد ملموس ، وبالتالى فهى مركز تكلفة وليست مركز ربحية . وإذا قابل ذلك عدم قدره من مديرى الموارد الموارد البشرية على تبرير جدوى برامجهم ، فإنهم يفقدون بذلك إهتمام الإدارة العليا وباقى المديرين ببرامج وأنشطة إدارة الموارد البشرية .

ومدير الموارد البشرية مطالب أن يقدم من وقت لآخر للإدارة العليا وباقى المديرين معلومات تفيد جدوى وعائد البرامج التى يديرها . ومن أهم هذه المعلومات ما يلى :

١ـ معلومات عن مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية فى تحقيق الأهداف الكلية والأستراتيجية للمنظمة . وأن استراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية لا غنى عنها لتحقيق استراتيجيات وخطط المنظمة .

٢ـ معلومات تفيد بأن أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية تعمل بمنطق إدارة الأعمال والربح وليس بمنطق تقديم خدمة مجردة من الربح .

٣ ـ معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية قادرة على تقديم معلومات واقعية وكمية عن تكاليف الأنشطة ، وعن نتائج وجدوى هذه الأنشطة .

٤ ـ معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تستخدم سياسات محددة ، كما أنها تستخدم نماذج وبرامج (مثل برامج الكمبيوتر) حديثة فى مجالات تحديد الأحتياجات من القوى العاملة ، والأختيار ، والتدريب ، وتقييم الأداء ، والأجور ، والحوافز ، وتخطيط المسار الوظيفى للعاملين .

٥ ـ معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تعالج مشاكل محددة وقوية تظهر من وقت لآخر ، وأنها تحل مشاكل على المستوى الشخصى للعاملين ، وأنها تدرس وتتفاعل مع مشاكل الموارد البشرية فى البيئة المحيطة.

ويمكن وضع هذه المعلومات السابقة فى شكل تقارير للمراجعة الإدارية Managerial Audit ، وفى شكل تقارير تضم تطور أرقام ونسب Ratios أنشطة الموارد البشرية . وعلى هذا فإن من أهم أشكال المعلومات المقدمة من إدارة الموارد البشرية هى :

١ ـ تقارير المراجعة الإدارية : وهى تضم معلومات عن :

ا ـ التطور فى التنظيم الإدارى للموارد البشرية ، وذلك من حيث استراتيجياته وخططه ، وهيكله التنظيمى ، وعلاقته بباقى إدارات المنظمة.

ب ـ التطور فى عدد العاملين بإدارة الموارد البشرية ، ومؤهلاتهم ، وتدريبهم .

ج ـ مدى توافر معلومات عن الموارد البشرية ، وطريقة توفيرها للمديرين ، وكيفية طلبها ، ودرجة سريتها .

د ـ التطور فى امكانيات ادارة الموارد البشرية ، وعلى الأخص الأنظمة والبرامج المستخدمة (على الأخص على الكمبيوتر) والمعدات والأجهزة المساعدة .

هـ ـ التطور فى أنشطة إدارة الموارد البشرية ، وذلك فى مجالات تخطيط الموارد البشرية ، والأختيار ، والتدريب ، وتقييم الأداء ، والأجور ، وغيرها .

٢ ـ تقارير أرقام ونسب النشاط

يفيد عرض التطور فى أرقام ونسب أنشطة ادارة الموارد البشرية . فمثلاً يمكن عرض ميزانية إدارة الموارد البشرية ، وتطورها ، ومعناها . كما يفيد عرض بعض النسب الخاصة بأنشطة الموارد البشرية .

وفى الفصول القادمة سنحاول إعطاء فكرة عن كيفية قياس العائد والتكلفة فى كل مجال متخصص من مجالات إدارة الموارد البشرية ، أما فيما يتبقى من الفصل ، فإننا سنركز على بعض النسب العامة والخاصة بقياس العائد العام من ادارة الموارد البشرية .

انتاجية العامل الواحد = اجمالى المخرجات (كمية أو جنيه) / عدد العاملين

حصة العامل من ميزانية الموارد البشرية = ميزانية الموارد البشرية / عدد العاملين

نصيب الجنيه المخرجات من تكلفة العمالة = ميزانية الموارد البشرية / اجمالى المخرجات (بالجنيه)

انتاجية ساعة العمل الواحدة = اجمالى المخرجات (كمية أو جنيه) / اجمالى ساعات العمل

انتاجيه جنيه الأجور = اجمالى المخرجات (كمية أو جنيه) / اجمالى الأجور

ولا تتحقق الفائدة من استعراض أرقام ونسب الموارد البشرية إلا من خلال مقارنتها بنفس الأرقام والنسب ، وذلك من سنة لأخرى ، وبين إدارات المنظمة ، وبين المنظمة والمنظمات الأخرى المشابهة (إن أمكن) .

وقبل أن ينتهى الفصل ، يجب أن ننوه إلى أن قياس التكلفة أسهل بكثير من قياس العائد من الموارد البشرية . وذلك لأن بنود التكلفة يمكن تحديدها بوضوح ، وذلك فى شكل أجور وأنظمة وبرامج ووقت . أما عائد إدارة الموارد البشرية فهو ضمنى وموزع على الناتج النهائى للمنظمة ، فهو عائد غير مباشر لإدارة الموارد البشرية ، أما العائد المباشر فهو فى شكل معنوى يظهر فى حسن اداء الوظائف المتخصصة من أختيار ، وتقييم اداء ، وتدريب ، وتخطيط المسار الوظيفى وغيرها .

هوامش ومراجع الفصل

1) -Herbert G. Heneman, III, Donald P. Schwab, John A. Fossum and Lee Dyer, **Personnel/Human Resources Management,** 5th . ed., Homewood, ILL.: Irwin, 1993.

-Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Personnel: Contemporary Perspectives and Applications**, 4th. ed., St. Paul: West Publishing Co., 1986.

-Donald P. Crane, **Personnel: The Management of Human Resources,** 4th. ed., Bemont: Kent Publishing Co., 1987.

2) -John M. Irancevich and William F. Glueck, **Foundations of Personnel/Human Resources Management**, 5th. ed., Homewood, ILL.: Irwin, 1993.

-Robert L. Mathis and John H. Jackson, Loc. cit.

3) -Robert L. Mathis and John H. Jackson, Loc. cit.

-Dale Yoder and Paul D. Staudohar, **Personnel Management and Industrial Relations**, 8th. ed., N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1985.

4)-Lee Dyer, **Evolving Role of Human Resource Organization,** Industrial Relations School, Cornell University, Ithaca, N.Y.; 1991.

-Wendell L. French, **The Personnel Management Process,** 6th. ed., Mass.: Houghton-Mifflin, 1986.

٥- عادل حسن، إدارة الأفراد، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٦.

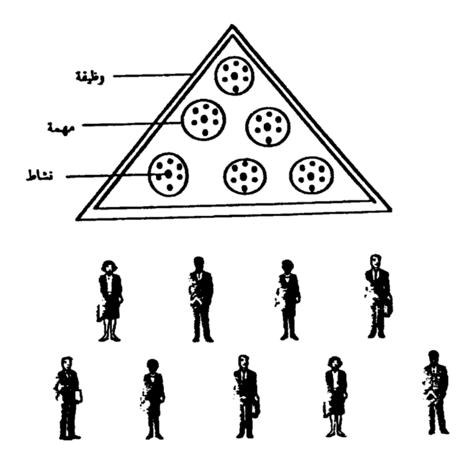
- أحمد عاطف حسن، تاريخ الحركة النقابية المصرية، القاهرة: مؤسسة روزاليوسف، ١٩٨١.

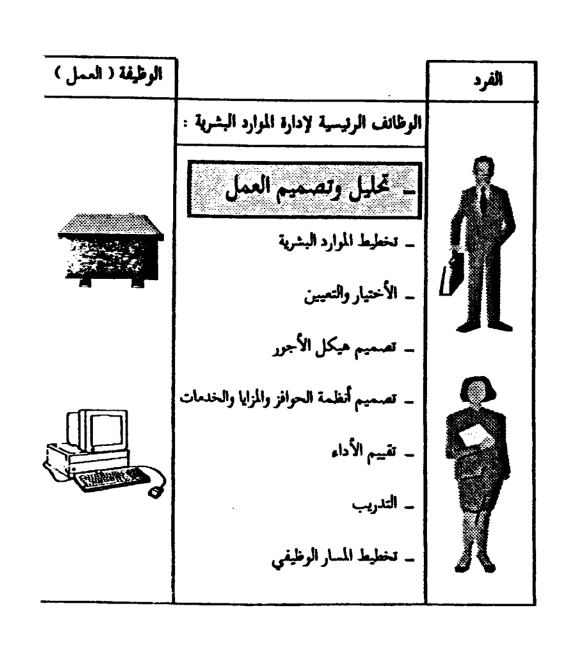
- صلاح عبد الباقي، النقابات العمالية والعلاقات الصناعية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٣.

- صلاح عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الأنسانية، الإسكندرية : الدار الجامعية، ١٩٨٨.



تحليل وتصميم وتوصيف العمل





الفرد
الوظيفة (العمل)
الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :
ـ تحليل وتصميم العمل
ـ تخطيط الموارد البشرية
ـ الأختيار والتعيين
ـ تصميم هيكل الأجور
ـ تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات
ـ تقييم الأداء
ـ التدريب
ـ تخطيط المسار الوظيفي

الهدف من الفصل:

١ – الأهتمام بعنصر حاسم فى إدارة الموارد البشرية وهى الوظائف التى يشغلها الأفراد .

٢ – التعرف على الجوانب العلمية والمهارات العملية لكيفية تحليل ، وتصميم ، وتوصيف الوظيفة .

٣ – التعرف على الخطوات المتبعة فى هذا الصدد، والمعلومات المطلوبة ، وكيفية جمعها ، وأستخدامها.

خير الكلام

فى تحليل وتصميم وتوصيف العمل

بسم الله الرحمن الرحيم

« لايكلف الله نفساً إلا وسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت»

البقرة ٢٨٦

« وأوفوا بالعهد إن العهد كان مسئولاً »

الإسراء ٣٤

قال رسول الله ﷺ

« .... لا تكلفوهم ما لا يطيقون ، فإذا كلفتموهم فأعينوهم »

ستى قالت

« كل فولة ولها كيـــــال »

« كل واحد يشيل على قده »

من الحكم

« إن أردت أن تطاع فأمر بما يستطاع »

الفصل الثانى

تحليل وتصميم وتوصيف العمل

مقدمـــة

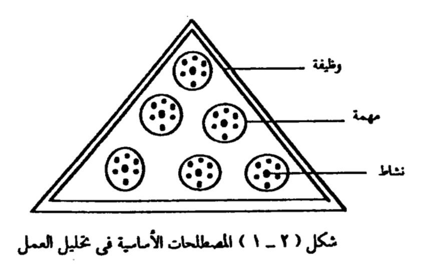
تعتبر الوظيفة (أو العمل) الركيزة الأساسية فى إدارة الموارد البشرية. فليس هناك ممارسة تقريباً من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة (أو العمل) طرفاً فيها . فحين نختار الأفراد المناسبين ، فإننا نختارهم لوظائف معينة ، وهم مناسبون بالنسبة لهذه الوظائف وليس لوظائف أخرى . وحين ندرب الأفراد فإننا ندربهم على وظائف محـددة بعينها . والأمثلة عديدة وتوضح أن فهمنا للوظائـف (أو الأعمال) ركيزة أساسية لأداء ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وهى بحق تعتبر أحد جناحى الموارد البشرية . أليس من الواجب الآن أن ندرس مايطلق عليه تحليل وتوصيف وتصميم العمل ؟ .

يبدأ الفصل بالتعرض إلى ماهية تحليل العمل ، ثم خطواته ، وكيفية جمع المعلومات الخاصة بذلك ، ثم ينتقل الفصل إلى تصميم العمل ، وتوصيفه ، وأخيراً تحديد مواصفات شاغله .

ماهو تحليل العمل ؟

يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة activities المكونة للمهام tasks المكونة للوظيفة (أو العمل) Job ، ووضع ذلك فى توصيف متكامل ، وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة ، ويجب أن يلاحظ القارىء أن أى وظيفة تنقسـم إلى مجموعة

من المهام (ويطلق عليها أحياناً أعباء أو مسئوليات أو اختصاصات) وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة . وشكل (٢ ـ ١) يوضح هذه المصطلحات فى شكل تقريبى .



شكل (٢ ـ ١) المصطلحات الأساسية فى تحليل العمل

ويبدأ الأمر فى تحليل العمل بالتعرف على كل الأنشطة الممكنة ، والتى تؤدى داخل الوظيفة . وهذه الأنشطة قد تكون استقبال معلومات ، ومستندات ، واشعارات ، وأوامر ، وتوجيهات ، وقد تكون حركات بالأيدى والجسم مثل : الرفع، والخفض ، والثنى ، والتحريك ، والضغط ، والالتواء ، والكتابة ، وقد تكون تصرفات ذهنية مثل التقدير ، والتفكير ، والحساب ، والتحليل ، وقد تكون مد آخرين بمعلومات ، أو مستندات ، أو خامات ، وقد تكون غير ذلك من عشرات التصرفات والأفعال اللازمة لأداء العمل .

وينتقل الأمر أيضاً إلى جمع معلومات عن علاقة الوظيفة بباقى الوظائف الأعلى والأدنى والمساوية لها ، وظروف العمل فى هذه الوظيفة ، والمسؤليات الملقاه على عاتقها ، ومتطلبات شغلها .

الهدف من تحليل العمل

إن توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها ذات أهمية بالغة لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية. وسنوضح ذلك فيما يلى[1] :

١ ـ تصميم العمل Job Design

يساعد تحليل العمل فى تجميع الأنشطة فى مهام وتجميع المهام فى وظيفة كاملة تحتوى على بداية ونهاية ، وتحتوى على هوية واضحة ، وتوفر الاحساس بالمسؤلية ، وتوفر التخصيص وتقسيم العمل .

٢ ـ الاختيار Selection

يوفر تحليل العمل بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة ، وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات فى المتقدمين لشغل الوظيفة، وأن تصفيهم بناءا على مدى توافر هذه المواصفات فيهم .

٣ ـ تقييم الوظائف Job Evaluation

بناءا على تحليل الوظائف يتم تحديد أهميتها النسبية (أو قيمتها) داخل المنظمة ، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة فى شكل أجور .

٤ ـ تقييم أداء العاملين Performance Evaluation

يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤليات التى يجب أن يقوم بها شاغل العمل ، ومدى قيامه الفعلى بها يحدد قيمة أدائه وكفاءته . ويقوم الرئيس المباشر بملاحظة مدى قيام مرؤوسيه بالأعباء والمهام والمسؤليات الموجودة فى وظائفهم . ويترتب على ذلك استحقاقهم لحوافز أم لا .

٥ ـ التدريب Training

إذا تبين أن هناك فارقاً بين مواصفات الشخص الذى يشغل الوظيفة فعلاً وبين المواصفات المطلوبة فيه فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب . ويركز التدريب على تلك المتطلبات والمواصفات ، والمهام ، والمهارات الناقصة . فتحليل العمل يقدم الأشياء التى يمكن التدريب عليها أو مايطلق عليه بمعايير التدريب Training Standards .

٦ ـ تحديد الاحتياجات من العمالة Manpower Planning

يتحدد عدد العاملين فى كل وظيفة بحجم عبء العمل الذى يقوم به شاغل واحد للوظيفة ، وهو مايتحدد تماماً بواسطة تحليل العمل . وبقسمة الحجم الكلى لعبء العمل على مايقوم به شاغل واحد للوظيفة يتحدد عدد العاملين المطلوبين .

٧ ـ تبسيط العمل Work Simplification

بمقارنة البيانات الموجودة فى تحليل العمل بما يتم فعلاً داخل الوظيفة ، قد يتبين وجود أنشطة فعلية لايجب القيام بها ، ومن هنا يمكن الاستغناء عنها ، وبالتالى يتم تبسيط العمل .

٨ ـ الترقية والنقل Promotion and Rotation

ويجب أن تتم قرارات النقل والترقية استناداً إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة وبين مواصفات ومتطلبات الوظيفة (أى تحليل العمل) من جهة أخرى .

١٠ ـ التطوير التنظيمى Organizational Development

يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف ، وهى بيانات لازمة عند احداث نوع من دمج أو فصل الوظائف فى أقسام ، أو تغيير تركيبة الأقسام والادارات بغرض تطوير الأداء .

من يقوم بتحليل العمل ؟

طبقا للمفهوم المتبع فى هذا الكتاب ، فإن هناك تعاوناً مشتركاً بين مدير الموارد البشرية وباقى المديرين التنفيذيين فى المنظمة . وبصفة عامة يقع العبء الأكبر على عاتق مدير الموارد البشرية باعتباره هو الذى يخطط وينسق العمل ويشرف على تنفيذه ويقوم باخراجه فى الشكل النهائى له . وشكل (٢ ـ ٢) يوضح دور كل من مدير الموارد البشرية ، ودور المديرين التنفيذيين فى تحليل العمل (٢) .

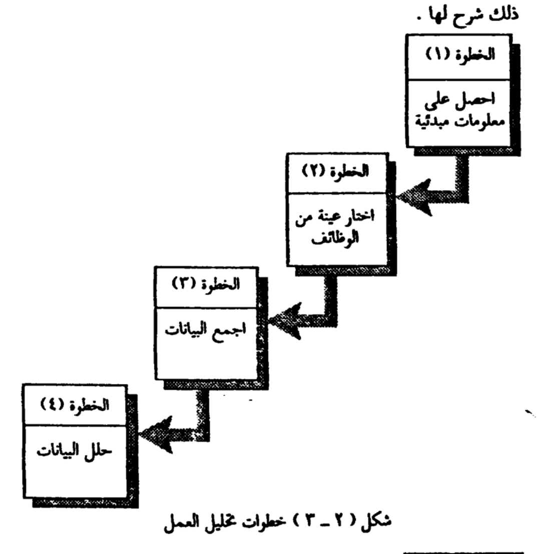
مدير الموارد البشرية	المديرين التنفيذيين
١ ـ إعداد اجراءات تحليل العمل .	١ ـ توفير المعلومات اللازمة لتحليل العمل
٢ ـ التنسيق مع المديرين التنفيذيين فى جمع المعلومات .	٢ ـ التحقق من مساهمة العاملين فى توفير المعلومات اللازمة ، ومراجعتها .
٣ ـ تصميم الوظائف .	٣ ـ مراجعة تصميم الوظائف ، وتوصيفها
٤ ـ إعداد توصيف الوظائف .	٤ ـ الزام العاملين التابعين بضرورة القيام بالمهام الموجودة فى تصميم وتوصيف الوظائف .
٥ ـ مساعدة المديرين فى الخطوات التى يقومون بها .	
٦ ـ دراسة تأثير تصميم وتوصيف الوظائف على سلوك العاملين داخل أعمالهم .	

شكل (٢ ـ ٢) من يقوم بماذا فى تحليل العمل ؟

وعند القيام بتحليل ، وتصميم ، وتوصيف العمل لابد من توخى الدقة فيمن سيقوم بذلك* . وقد يقوم بذلك مدير الموارد البشرية ، ومستشار خارجى ، أو لجنة مشتركة بينهما . وأيا كان الوضع ، فيجب أن تتوافر فيهم المؤهل والمعرفة المناسبة ، والخبرة السابقة لذلك ، والسلطة الكافية لجمع البيانات ، والعلاقة الجيدة مع المديرين والعاملين لجمع البيانات وتحليلها ، ومراجعتها . كما يجب أن تتوافر الشخصية القوية لاقناع الإدارة العليا بنتائج التحليل وتصميم الوظائف وتوصيفها .

خطوات تحليل العمل

يوضح شكل (٢ ـ ٣) أربع خطوات رئيسية يمر بها تحليل العمل ، يلى ذلك شرح لها .



شكل (٢ ـ ٣) خطوات تحليل العمل

* « بل الإنسان على نفسه بصيراً ، ولو ألقى معاذيره » (القيامة ١٣ ، ١٤)

الخطوة الأولى : احصل على معلومات مبدئية

وتتمثل هذه المعلومات فى طبيعة المنظمة ، ومنتجاتها أو خدماتها ، وهيكلها التنظيمى ، وإختصاصات الإدارات ومايتبعها من أقسام ، وطبيعة الأعمال ، والعلاقات بين الأقسام وبين الإدارات . وأى معلومات عن المحاولات السابقة لتحليل وتصميم وتوصيف الأعمال إن وجدت فى المنظمة .

الخطوة الثانية : اختار عينة من الوظائف

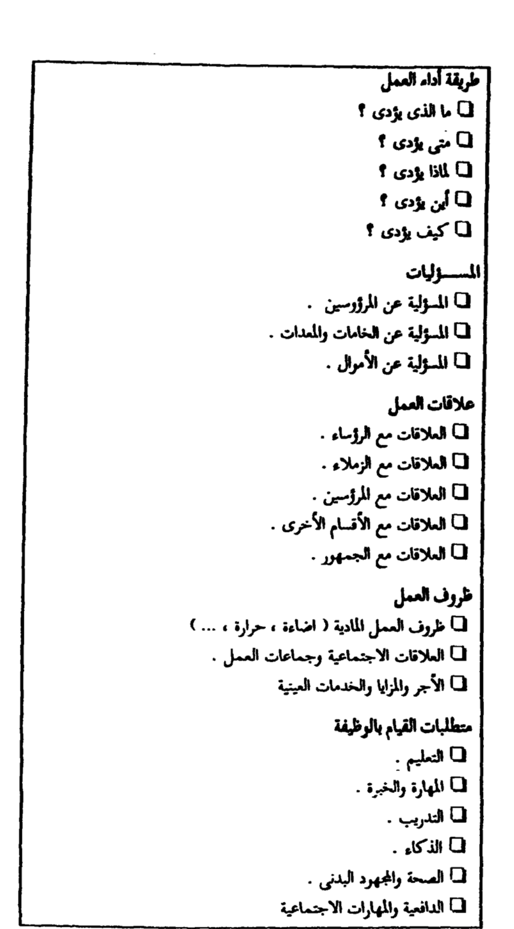
إذا كانت المنظمة موجودة ، وتعمل منذ فترة طويلة ، وتحتاج إلى تحليل لوظائفها ، فإن اختيار عينة مماثلة للنوعيات المختلفة من الوظائف يعتبر أمراً مفضلاً ، ويتم تحليل باقى الوظائف بالقياس (والمقارنة) بالوظائف المشابهة فى العينة . أما إذا كانت المنظمة جديدة فيفضل عدم أخذ عينة ، بل تتم الدراسة على كل الوظائف

الخطوة الثالثة : اجمع البيانات

إن جمع أكبر قدر ممكن من البيانات يساعد على تحليل العمل . وتهتم هذه الخطوة بتحديد نوعية البيانات ، وتحديد أسلوب جمع البيانات ، وتحديد أسلوب التحقق من صحة البيانات . وهذه الأمور سيتم التعرض لها فى سطور تالية .

الخطوة الرابعة : حلل العمل

بعد جمع البيانات اللازمة عن العمل يتم التعرف بالتفصيل على (أى تحليل) مكونات الوظيفة من حيث طريقة العمل والأداء ، والمسؤليات ، والعلاقات مع الآخرين، وظروف العمل ، والمتطلبات الواجب توافرها للقيام بالوظيفة . ويوضح شكل (٢ ـ ٤) أسلوب تحليل البيانات الخاصة بالعمل (أو أسلوب تحليل العمل) وفقاً لقوالب وموضوعات مفيدة .


طريقة أداء العمل

- ما الذى يؤدى ؟
- متى يؤدى ؟
- لماذا يؤدى ؟
- أين يؤدى ؟
- كيف يؤدى ؟

المسـؤليات

- المسؤلية عن المرؤوسين .
- المسؤلية عن الخامات والمعدات .
- المسؤلية عن الأموال .

علاقات العمل

- العلاقات مع الرؤساء .
- العلاقات مع الزملاء .
- العلاقات مع المرؤسين .
- العلاقات مع الأقسام الأخرى .
- العلاقات مع الجمهور .

ظروف العمل

- ظروف العمل المادية (اضاءة ، حرارة ، ...)
- العلاقات الاجتماعية وجماعات العمل .
- الأجر والمزايا والخدمات العينية

متطلبات القيام بالوظيفة

- التعليم .
- المهارة والخبرة .
- التدريب .
- الذكاء .
- الصحة والمجهود البدنى .
- الدافعية والمهارات الاجتماعية

شكل (٢ ـ ٤) تحليل العمل فى شكل موضوعات محددة

تحديد نوع البيانات المطلوب فى تحليل العمل

هناك العديد من البيانات التى يمكن جمعها عن العمل . ومن أهم هذه البيانات مايلى :

- اسم الوظيفة .
- تبعيتها التنظيمية .
- واجباتها .
- سلطاتها ومسؤلياتها .
- الإشراف على الآخرين .
- طبيعة القرارات المتخذة .
- شكل الخامات المستخدمة .
- طبيعة السجلات والتقارير المرتبطة بالوظيفة .
- المعلومات الداخلة للوظيفة ، والخارجة منها .
- ظروف العمل .
- الأخطار المحيطة بالعمل .
- المتطلبات الذهنية والعضلية للقيام بالعمل .
- المؤهلات المطلوبة للقيام بالعمل .
- التدريب والخبرة المطلوبة للقيام بالعمل .

تحديد أسلوب جمع البيانات

تتعدد أساليب جمع البيانات بغرض تحليل العمل ، ولكن هناك أربعة أساليب رئيسية يمكن استخدامها فى جمع بيانات التحليل ، ويتوقف استخدام كل أسلوب من هذه الأساليب على الغرض الذى من أجله يتم إعداد تحليل العمل ، ويمكن استخدام كل أسلوب على حده طبقاً للغرض من التحليل ، كما يمكن أيضاً استخدام أكثر من أسلوب فى نفس الوقت .

وهذه الأساليب هي : (٣)

- المقابلات الشخصية .
- الملاحظة المباشرة .
- نماذج الاستقصاء .
- فحص سجلات الأداء .

وسنعرض فيما يلي لهذه الأساليب بشيء من التفصيل .

أولاً : المقابلات الشخصية Interveiws

يعد أسلوب المقابلات الشخصية من أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً في جمع البيانات المتعلقة بتحليل العمل ، وذلك لأنه يتيح التعرف على جميع جوانب الأداء الخاصة بالوظيفة وجميع الجوانب السلوكية المتعلقة بسلوك شاغل الوظيفة ، ويتميز أسلوب المقابلات الشخصية بعدة مزايا منها على سبيل المثال :

١ ـ أنه يتيح فرصة اظهار الأنشطة أو الاتصالات غير الرسمية التي يقوم بها شاغل الوظيفة والتي تتسم بأنها غير مرئية لأنها غير موجودة بالهيكل التنظيمي للمنظمة .

٢ ـ أنه يتيح لشاغلي الوظائف الذين يتم مقابلتهم التعبير عن آرائهم بحرية كاملة ، وإظهار جوانب من الوظيفة يصعب كتابتها ولكن يسهل التحدث عنها .

أنواع المقابلات الشخصية :

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية للمقابلات الشخصية فيما يتعلق بجمع بيانات تحليل الوظائف :

- المقابلات الفردية التي تتم مع كل شاغل وظيفة على حده .
- المقابلات الجماعية التي تتم مع عدد من الأفراد الذين يشغلون نفس الوظيفة ويؤدون نفس المهام .

- المقابلات مع المشرفين والرؤساء المباشرين لشاغلى الوظائف التى يتم جمع بيانات عنها والذين تتوافر لديهم معرفة كاملة بالأعمال التى يؤديها مرؤوسوهم

ويعتبر أسلوب المقابلات الجماعية من أقل أساليب المقابلات الشخصية تكلفة، لأنه يجمع عدد من العاملين الذين يؤدون نفس المهام والواجبات الخاصة بنفس الوظيفة (وظائف تكرارية) ، وهو أيضاً من الوسائل السريعة التى يتم من خلالها جمع البيانات عن الوظيفة . وقد يتم الجمع بين هذا الأسلوب وأسلوب المقابلات مع المشرفين ، وذلك بأن يحضر المشرفون نفس المقابلة التى تضم عدداً من العاملين، ولكن يفضل أن يتم مقابلة المشرفين فى مقابلة خاصة ، حتى لايؤثر وجودهم على استجابات مرؤوسيهم (شاغلى الوظيفة) .

ماهى المشاكل المتعلقة بالمقابلات الشخصيـة ؟

تكمن المشكلة الرئيـسية فى أسلوب المقابلات الشخصية فى « تحريف المعلومات» التى يعطيها شاغل الوظيفة عن واجباته ومسئولياته ، وهذا التحريف قد يكون ناتجاً عن أحد أمرين هما :

١ ـ سوء فهم الشخص للأسئلة ، أو لواجباته ومسئولياته .

٢ ـ الرغبة فى المبالغة فى الواجبات والمسؤليات بغرض تضخيم العمل أو الوظيفة. فغالباً مايكون تحليل العمل مقترناً باعادة النظر فى هيكل الأجور والحوافز ، لذا نجد بعض الأفراد الذين يبالغون فى حجم وأهمية الواجبات والمسؤليات الملقاه على عاتقهم بغرض إظهار وظيفتهم فى مرتبة أعلى اعتقاداً منهم أن هذا سيترجم إلى أجر أعلى أو حوافز ومكافآت أعلى لتلك الوظيفة .

وهذه المشكلة تؤدى إلى ضياع وقت طويل ، حتى يمكن التمييز بين البيانات الحقيقية والبيانات المبالغ فيها .

كيف يتم إدارة المقابلـة ؟

يشترط لنجاح المقابلات أن يقوم بها أفراد أكفاء مدربون على مثل هذه المقابلات ، أيضاً يشترط أن يتم التخطيط المسبق لمثل هذه المقابلات حتى يظل القائم بالمقابلة مسيطراً على إدارة المقابلة . ويتطلب الأمر أيضاً أن يكون القائم بالمقابلة على درجة عالية من اللباقة والمرونة ، وأن تتوافر لديه مهارة الاستماع الجيدة وعلى الرغم من أنه لاتوجد اجراءات نمطية لإدارة مثل هذه المقابلات ، إلا أنه يمكن الاستعانة ببعض الأسئلة التى تمثل معايير يمكن الاستناد إليها أثناء إدارة المقابلة ، وهذه الأسئلة تشمل مايلى (وعلى سبيل المثال) :

١ ـ ماهى الواجبات الرئيسية لوظيفتك ؟ ماذا تفعل بالضبط ؟

٢ ـ ماهى الأماكن الطبيعية (أو مواقع العمل) التى تمارس وظيفتك فيها ؟

٣ ـ ماهى الأنشطة التى تشارك فيها ؟

٤ ـ ماهى الاجراءات التى تشملها هذه الأنشطة ؟

٥ ـ ماهى المسئوليات الملقاه على عاتقك ؟

٦ ـ هل هناك أخطار عمل تتعرض لها ؟

٧ ـ ماهى ظروف العمل المادية التى تتعرض لها ؟

٨ ـ ماهى الوظائف الأخرى التى تتصل بها من داخل العمل ؟ ومانوع هذا الاتصال ؟

٩ ـ هل تقوم بالاتصال بجهات خارجية (خارج المنظمة) ؟ ومانوع هذا الاتصال؟

١٠ ـ ماهى الأنشطة الموسمية التى تقوم بها ؟

وهناك بعض الاعتبارات التى ينبغى أخذها فى الحسبان عند عقد تلك المقابلات ، وهذه الاعتبارات هى :

١ ـ أن يتم التعاون بين القائم بالمقابلة والرئيس المباشر فى تحديد الأفراد

الذين لديهم خبرات كبيرة فى الوظيفة و الأفراد الموضوعيين فى وصفهم لواجبات ومسئوليات وظائفهم .

٢ ـ تكوين علاقة ودية وسريعة مع شاغل الوظيفة الذى سيتم مقابلته ، وشرح الغرض من المقابلة والسبب فى اختياره للمقابلة ، على أن يكون ذلك بأسلوب سهل وشيّق ، كذلك ينبغى معرفة إسمه بسرعة ، ومخاطبته باسمه لكى يشعر بالألفة بسرعة.

٣ ـ أن يقوم أخصائى التحليل باعداد هيكل للمقابلة قبل بدءها ، على أن يكون هذا الهيكل هو المرشد له أثناء إدارة المقابلة ، ويجب أن يتضمن هذا الهيكل الأسئلة التى سيطرحها الأخصائى مع ترك مسافة لتدوين الاجابة أمامها ، وأن يعطى الفرصة لشاغلى الوظيفة فى التعبير عن رأيه ، وإتاحة بعض الأسئلة ذات النهايات المفتوحة له لكى يسهب فى شرح واجباته ومسئولياته ، وأن يوجه له سؤالاً عاماً فى نهاية المقابلة عما إذا كانت هناك بعض النقاط التى لم تغطى فى المقابلة أم لا ، وتترك له حرية الكلام .

٤ ـ إذا اتضح أن شاغل الوظيفة يقوم بأداء واجباته دون ترتيب أو تتابع معين ، فيطلب منه أن يحدد أهمية تلك الواجبات ويرتبها ترتيباً تنازلياً (الأهم فالمهم) أو حسب حدوث الأنشطة وتتابع حدوثها .

٥ ـ بعد انتهاء المقابلة يجب مراجعة البيانات التى تم جمعها من شاغل الوظيفة مع رئيسه المباشر .

ثانيا – الملاحظة المباشرة Direct Observation

يعتبر أسلوب الملاحظة المباشرة من أفضل وسائل جمع بيانات التحليل ، خاصة فى الوظائف التى تتكون من مجموعة من الأنشطة البدنية التى يمكن ملاحظتها وتسجيلها ، مثل عمال الانتاج أو التجميع وغيرها من الأعمال البدنية ،

أما الأعمال التى تتكون من أنشطة لايمكن قياسها (كأعمال المحاماه ، أو التصميم) ، فإن هذا الأسلوب لايصلح لجمع بيانات عن تلك الوظائف . وغالباً مايستخدم هذا الأسلوب مع أسلوب المقابلة الشخصية .

وهناك طريقتان يمكن اتباعهما فى تطبيق أسلوب **الملاحظة مع المقابلة** الشخصية .

الطريقة الأولى : وفيها يقوم أخصائى التحليل بملاحظة سلوك الفرد أثناء تأديته لعمله وفى دورة زمنية كاملة (دقيقة / ساعة / يوم / أو أكثر) ، ويقوم بتسجيل ملاحظاته عن أنشطة شاغل الوظيفة ، وسلوكه أثناء تأديتها ، يلى ذلك عقد مقابلة شخصية مع شاغل الوظيفة ، الذى يقوم بدوره بالآتى :

- توضيح بعض الأنشطة التى قد لاتكون مفهومة لأخصائى التحليل .
- إضافة بعض الأنشطة التى لم يتمكن أخصائى التحليل من ملاحظتها.

الطريقة الثانية : وفيها يقوم أخصائى التحليل بالملاحظة ، وتسجيل ملاحظاته، وعمل المقابلة فى نفس الوقت أثناء تأدية شاغل الوظيفة لعمله . ويتم ذلك بأن يستفسر منه عن بعض الأنشطة التى يقوم بها أثناء تأديته لعمله . وإن كان الاحتفاظ بالأسئلة حتى نهاية تأدية العمل فيه بعض المزايا لأخصائى التحليل ، حيث يقوم بفهم سلوك شاغل الوظيفة بشكل أفضل ويتمكن من تسجيل أكبر قدر من البيانات من خلال الملاحظة . ويقلل من رغبة العامل فى المبالغة فى أسلوب أدائه للعمل ، كما يجعل العامل يسلك سلوكه الطبيعى أثناء العمل ولايشعر أنه تحت الميكروسكوب .

ويتميز هذا الأسلوب بأنه يوفر بيانات فورية عن العمل ، وعن سلوك القائم به، كما أن درجة صدق البيانات تكون عالية ، لأنها مستقاه من خلال الملاحظة للسلوك الفعلى للقائم بالعمل .

وعلى الرغم من ذلك ، فإن هذا الأسلوب لايصلح إلا فى حالة جمع بيانات عن أعمال يدوية ، أو أعمال ذات سلوك ظاهر . وهو بذلك لايصلح للأعمال المكتبية أو الأعمال التى تتطلب مجهوداً ذهنياً .

ثالثا – فحص سجلات الأداء Participant Diary/Logs

طبقا لهذا الأسلوب فى جمع البيانات ، يعطى لشاغل الوظيفة سجل لكى يسجل فيه الأنشطة اليومية التى يقوم بها ، ويقوم شاغل الوظيفة بتسجيل الأنشطة التى يقوم بها فور قيامه بها ، وبنفس التسلسل الزمنى للقيام بها وبالتفصيل . وهذا الأسلوب وإن كان يوفر صورة كاملة عن الأنشطة التى تتكون منها الوظيفة التى يتم تحليلها ، خاصة وان اتبع أسلوب المقابلات الشخصية كأسلوب مكمل للبيانات التى تم جمعها ، إلا أنه لايمنع من قيام شاغلى الوظائف بالمبالغة فى بعض الأنشطة التى يرغبون فى ابرازها بصورة أكبر من حجمها الحقيقى ، واخفاء بعض الأنشطة التى يرغبون فى اخفائها . وللتغلب على هذه النقطة يفضل أن تتم مراجعة البيانات التى سجلها شاغل الوظيفة مع رئيسه المباشر للتحقق من عدم المبالغة ، وابداء الرئيس المباشر لرأيه .

رابعا – نماذج الاستقصاء Questionnaires

طبقاً لهذه الطريقة فى جمع البيانات ، يقوم شاغل الوظيفة باستيفاء نموذج استقصاء يحتوى على عدد من الأسئلة المصممة مسبقاً ، بحيث تصف واجبات ومسئوليات شاغل الوظيفة .وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً فى الاستخدام عند جمع بيانات عن العمل بغرض تحليل وتصميم الوظائف .

وينبغى على أخصائى التحليل أن يهتم أولاً بإعداد القائمة إعداداً جيداً . وقد تأخذ القائمة أحد الشكلين التاليين :

الأول : أن تصمم القائمة بحيث تتكون من قائمة من المهام والأنشطة العديدة ، والتى قد تتضمن عشرات (وربما أكثر من مائة) من الأنشطة ، ويطلب

من شاغل الوظيفة أن يشير إلى تلك المهام التى يؤديها فى عمله بوضع علامة (✓) أمام المهمة التى يقوم بها ، وأن يحدد الزمن المستغرق فى أداء كل مهمة من المهام

الثانى أن تصمم القائمة بحيث تتضمن عدداً من الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة ، وتدور هذه الأسئلة حول الواجبات والمهام الرئيسية التى يقوم بها شاغل الوظيفة ، ومن أمثلة هذه الأسئلة :

- صف الواجبات الرئيسية لوظيفتك .
- أذكر أنواع القرارات التى تتخذها بمفردك لتأدية مهام وظيفتك .
- أذكر أنواع العلاقات بين وظيفتك والوظائف الأخرى .

ويفضل لكى تعد قائمة استقصاء جيدة أن تجمع بين الشكلين السابقين فى قائمة واحدة .

وتتميز قوائم الاستقصاء بأنها توفر وسيلة جمع معلومات سريعة ، وتتناسب مع حالة جمع البيانات من أعداد كبيرة من شاغلى الوظائف ، كما تتميز بأنها وسيلة قليلة التكلفة ، وتصلح لأغراض كثيرة بخلاف أغراض التحليل ، منها على سبيل المثال أغراض التوظيف ، والاختبارات السيكولوجية .

وفيما يلى نقدم نموذجاً لقائمة استقصاء تجمع بين الشكلين الأول والثانى الذى سبق شرحهما ، ويظهر ذلك فى شكل (٢ ـ ٥) .

قائمة تحليل العمل

الاسم : ....

الوظيفة : ....

القسم / الإدارة / القطاع : ....

اسم الرئيس المباشر : ....

توجيهات

١ ـ رجاء قراءة قائمة الاستقصاء كلها قبل البدء فى الإجابة على الأسئلة الواردة بها .

٢ ـ أجب عن الأسئلة بدقة وعناية وحرص .

٣ ـ إذا كان لديك بعض الاستفسارات فيمكنك الرجوع إلى رئيسك المباشر ليوضحها لك .

٤ ـ عندما تنتهى من الإجابة على الأسئلة سلم القائمة لرئيسك المباشر .

الواجبات

١ ـ ماهى الواجبات والمهام التى تؤديها يومياً ؟

٢ ـ ماهى الواجبات والمهام التى تؤديها بصفة دورية (أسبوعية ، أو شهرية ، أو ربع سنوية ، أو سنوية)

٣ ـ وضح الفترة التى تؤدى فيها كل عمل دورى (من بند ٢) .

٤ ـ ماهى الواجبات والمهام العارضة التى تؤديها فى عملك ؟

الإشراف على الآخرين

١ ـ كم عدد المرؤوسين التابعين لك (الذين تشرف عليهم) ؟
أذكر وظيفة كل منهم ، وعدد الموظفين فى كل وظيفة .

٢ ـ هل لديك سلطات مطلقة فيما يختص بالآتى :

- اسناد أعمال للآخرين .
- توجيه الآخرين وتصحيح أخطاءهم .
- حفظ النظام والسيرة عليه .
- منح مكافآت أو حوافز .
- ترقيات أو نقل أو فصل موظفين .
- رد التظلمات والتعامل مع الشكاوى .

٣ ـ هل تقوم باسناد الأعمال واصدار التعليمات والتنسيق بين أنشطة مرؤوسيك فقط ؟

يتبع

خامات وأدوات ومعدات تستخدمها

١ ـ ماهى المواد الأولية والمنتجات التى تتعامل معها ؟

٢ ـ أذكر قائمة بالآلات والمعدات التى تستخدمها فى عملك ؟

٣ ـ أذكر قائمة بالعدد اليدوية الأساسية والأجهزة التى تستخدمها فى عملك ؟

ـ ماهى المصادر التى تتلقى منها التعليمات ؟

هل هى تعليمات شفوية / أو مكتوبة / قراءات خاصة بالأجهزة / مواصفات عمل ؟

ـ وماهى الاتصالات التى تقوم بها مع أشخاص آخرين (بخلاف رئيسك المباشر ، وزملائك فى نفس الإدارة) ؟

أ ـ أذكر الوظائف أو الادارات أو الوحدات التى تتعامل معها .

ب ـ صف طبيعة هذا الاتصال .

القرارات

ماهى القرارات التى يجب عليك أن تتخذها دون استشارة رئيسك المباشر ؟

المسئوليات :

أ ـ صف طبيعة مسئولياتك فيما يتعلق بالأموال / المعدات / الآلات / التقارير .

ب ـ ماهى الخسائر التى قد تنتج عن أخطاء تتعلق بالاهمال فى المسئولية ؟

السجلات والتقارير :

أ ـ ماهى السجلات والتقارير التى تقوم باعدادها بنفسك ؟

ب ـ ماهى مصادر البيانات الخاصة بتلك السجلات والتقارير ؟

مراجعة أعمالك :

أ ـ كيف تتم مراجعة أعمالك (أو التفتيش عليها) ؟

ب ـ من يقوم بهذه المراجعة (أو التفتيش) ؟

المتطلبات البدنية :

أ ـ ماهى النسبة المئوية للوقت الذى تستغرقه وأنت تؤدى العمل ؟

واقفاً .... %

جالساً .... %

تتجول .... %

يتبع

تابع

ب ـ ماهى أوزان الأثقال التى يجب عليك أن ترفعها وتحملها بنفسك ؟ .... كيلوجرام

جـ ـ ماهى النسبة المئوية لأيام العمل التى تستغرقها فى رفع وحمل الأثقال ؟ .... %

د ـ هل هناك مهارات بدنية خاصة تحتاجها وظيفتك (كالتناسق بين حركة العين والأيدى) ؟.

بيئة وظروف العمل :

أ ـ صف أى ظروف طبيعية تقابلها فى موقع عملك ، وطبيعة عملك ؟ مثل الضوضاء والحرارة والأتربة والدخان ، والتى تعتبرها ظروف عمل سيئة .

الأخطار :

صف الأخطار أو الحوادث التى يمكن أن تتعرض لها أثناء العمل .

الجزء التالى يستوفى بمعرفة رئيسك المباشر .

المؤهلات العلمية :

ماهو الحد الأدنى للمستوى التعليمى اللازم لشغل هذه الوظيفة (مؤهل متوسط / فوق المتوسط / مؤهل جامعى) .

الخبرات السابقة :

ماهو الحد الأدنى لمستوى ونوع الخبرة اللازم كبداية للعمل فى هذه الوظيفة ؟

(عدد سنوات الخبرة / مجال الخبرة السابقة / خبرات خاصة مطلوبة)

التدريب :

ـ ماهى برامج التدريب التى ينبغى أن يحصل عليها شاغل الوظيفة باعتباره يمارس الوظيفة لأول مرة؟

ـ حدد أنواع البرامج اللازمة ، والمدة اللازمة لكل برنامج .

التاريخ .... توقيع الرئيس المباشر

....

شكل (٢-٥) قائمة أستقصاء وتحليل الوظائف

مصادر الخطأ فى تحليل العمل :

هناك العديد من مصادر الأخطاء فى تحليل العمل ، والتى تؤدى إلى تقليل كفاءة هذا التحليل ، وهذه المصادر هى :

١ ـ عدم ملاءمة الوظائف المختارة للتحليل .

٢ ـ اختلاف الإجابات الخاصة بشاغلى الوظائف تجاه الأسئلة الموجهة إليهم

٣ ـ التغير فى بيئة العمل .

٤ ـ التغير فى سلوك شاغل الوظيفة .

وفيما يلى نلقى الضوء على كل من هذه المصادر .

١ ـ عدم ملاءمة الوظائف المختارة للتحليل :

يحدث هذا الخطأ عندما لايستطيع أخصائى التحليل ملاحظة سلوك شاغل الوظيفة من خلال وسائل الملاحظة والمقابلة الشخصية ، ويرجع ذلك لسببين :

الأول : عدم الإلمام بالمجال الكلى لمهام الوظيفة . أى عدم الإلمام بجميع المهام التى تقع فى نطاق الوظيفة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى .

الثانى : عدم قدرة شاغل الوظيفة على التعببر عن الأنشطة التى يؤديها ، وتعمده المبالغة فى بعض الأنشطة أو اخفاء بعض الأنشطة الأخرى .

لذلك فإنه يجب قبل البدء فى جمع البيانات أن يتم تحديدالمجال الكلى الذى تدور فيه مهام وأنشطة الوظيفة ، وكذلك العلاقات بين تلك الوظيفة والوظائف الأخرى ، والمهام والأنشطة الأخرى التى لها علاقة بالوظيفة .

٢ ـ اختلاف الإجابات :

يقع هذا الخطأ عندما تكون إجابات شاغل الوظيفة غير دقيقة للأسئلة

المطروحة عليه ، وهذه الإجابات غير الدقيقة قد تحدث نتيجة عدم دقة تقديره الشخصى للإجابة . فمثلاً إذا سئل عدد من المديرين عن الوقت المستغرق فى تنفيذ مهمة ما (ولتكن الاتصالات التليفونية) وطلب منهم أن يختار إجابة من الإجابات التالية : معظم الوقت / وقت كبير جداً / وقت كبير / بعض من الوقت/ قليل من الوقت ، فإن البعض قد يختار الإجابة (معظم الوقت) إذا كان يستغرق فى تلك الاتصالات ساعتين يومياً ، بينما يختار البعض الآخر (وقت كبير) إذا كان يستغرق نفس الزمن (ساعتين) ، ويرجع ذلك إلى اختلاف تقدير كل منهم لأهمية النشاط الذى يقوم به ، والوقت الذى يستغرقه فى ذلك ، كما يرجع إلى معتقدات شاغل الوظيفة عن الغرض الذى من أجله تجمع هذه البيانات ، وهذا قد يقود شاغل الوظيفة إلى تحريف بعض المعلومات ، وإظهار أهمية بعضها واخفاء أهمية البعض الآخر . وللتغلب على ذلك فإنه يفضل استخدام الأسلوب الكمى فى تحديد الإستجابات ، على أن يقوم أخصائى التحليل بعد ذلك بإعطاء تقديرات وصفية للإستجابات الكمية .

٣ ـ التغير فى بيئة العمل :

يحدث هذا الخطأ عندما تتغير البيئة التى يمارس فيها شاغل الوظيفة المهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة ، فقد تتغير ظروف العمل من استخدام بعض الطرق التقليدية ، إلى استخدام بعض الطرق الحديثة . وكمثال لذلك عندما يتغير أسلوب العمل فى قسم الحسابات من إعداد الدفاتر والقيام بتجميع وترحيل الحسابات فى الدفاتر ، من الأسلوب اليدوى التقليدى إلى إستخدام الحاسب الآلى فى إعداد الميزانيات الختامية . وهذا يترتب عليه تغيير فى أسلوب الأداء نفسه ، وبذلك يصبح وصف الوظيفة السابق غير صالح للاستناد عليه فى إعداد تحليل العمل ، لأن ظروف أو بيئة العمل قد تغيرت ، وبالتالى فإن الأمر يستوجب تغيير التوصيف .

٤ - التغير فى سلوك شاغل الوظيفة :

إذا لم يكن شاغل الوظيفة من الأفراد المدربين جيداً على أداء مهام هذه الوظيفة فإن سلوكه سيكون سلوك موظف لم تكتمل خبراته بعد ، وبالتالى فإن التحليل سيكون قاصراً وسيعبر عن سلوك لازال يحتاج إلى الخبرة أو سلوك تحت التدريب ، وبهذا لايكون التحليل مكتملاً ، ولايعبر عن الواقع .

تصميم الوظيفة

Job Design

يقصد بتصميم الوظيفة تحديد طريقة أداء العمل ، ونوع الأنشطة والمهام التى ستؤدى ، وحجم المسئوليات ، والأدوات والفنون المستخدمة فى الأداء ، وطبيعة العلاقات الموجودة فى الوظيفة ، وشكل ظروف العمل المحيطة .

وإذا كان تحليل العمل يهتم بجمع أكبر قدر ممكن من البيانات عن هذا العمل ، فإنه يقدم بيانات أساسية عن الأنشطة . والأسلوب الذى سيتم جمع الأنشطة فى مهام، وجمع المهام فى وظيفة يمثل طريقة تصميم الوظيفة ، أو طريقة أدائه.

ويتم جمع الأنشطة فى مهام ، وجمع المهام فى وظيفة على أساس أحد الأسس التالية :

- التشابه فى الأنشطة أو المهام من حيث نوعها (مثل تجميع أوراق مهما كان حجمها أو شكلها) .
- التتابع فى الأنشطة أو المهام (مثل تجميع الورق ، ثم تدبيسه ، ثم تغليفه) .
- التكامل فى الأنشطة أو المهام (مثل الطباعة ، ثم التجميع ، ثم التجليد) .

ويقوم محلل العمل ، ومصمم العمل بالتأثير فى تصميم الوظيفة وذلك من خلال طريقة تجميعه للأنشطة والمهام ، ومن خلال التأثير على حجم عبء العمل الملقى

على عاتق الوظيفة ، وحجم السلطات والصلاحيات الممنوحة لها ، وعلى علاقات الوظيفة بالوظائف الأعلى والأدنى منها ، وعلى شكل الأدوات المستخدمة ، وعلى ظروف العمل المحيطة بالوظيفة ، وعلى مواصفات من يشغلها .

وعادة مايؤثر التصميم على خمسة جوانب رئيسية فى الوظيفة ، وهذه الجوانب هى كالآتى : (٤)

١ ـ مدى التنوع فى المهارات اللازمة لأداء العمل . فقد ينصب التصميم على تحديد مهارات قليلة ومحددة (ولكن بالطبع متخصصة) . أو على العكس ، قد تنصب على توسيع قاعدة المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة وتنوعها .

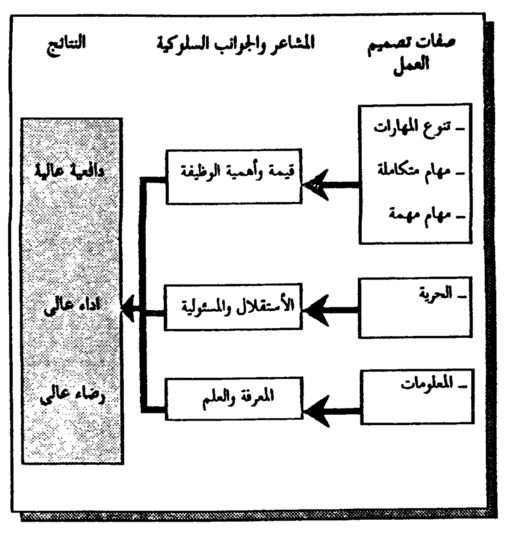
٢ ـ مدى إمكانية الإنتهاء من عمل متكامل . فقد ينصب التصميم على الإنتهاء من جزء بسيط ومتكرر ، وقد ينصب على الإنتهاء من عمل متكامل كبير . فتجميع وحدة استقبال تلفزيونى فى عشرة تلفزيونات يختلف عن تجميع جهاز تلفزيون واحد متكامل .

٣ ـ مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى المحيطة .

٤ ـ درجة الحرية التى تتمتع بها الوظيفة ، فوظيفة الأستاذ الجامعى أكثر حرية من وظيفة عقيد بالجيش مثلاً .

٥ ـ درجة حصول شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة عن مدى تقدمه فى الإنجاز ، وعن نتائج العمل الذى يقوم به .

والثلاثة بنود الأولى تؤثر فى مدى شعور شاغل الوظيفة بقيمة الوظيفة وأهميتها، والبند الرابع يؤ ثر فى الشعور بالاستقلال والمسئولية ، والبند الخامس يؤثر فى الشعور بالعلم والمعرفة بما يحدث . وكلها تؤثر فى النهاية فى حماس ودافعية الفرد ، والأداء العالى ، والرضا العالى . وشكل (٢ ـ ٦) يوضح هذه العلاقات .



شكل (٢ ـ ٦) تصميم العمل وتأثيره

إن قيام خبير تصميم الوظائف بعمله فيما يمس تصميم الوظيفة يمكن أن يهدر بواسطة المديرين التنفيذيين ، وذلك من خلال مخالفة مكونات الوظيفة كما تم تصميمها بشكل حسن . كما يمكن القول أيضاً أن المدير التنفيذى يمكن أن يجعل تصميم الوظيفة أكثر حسناً وقوة من خلال التركيز على الصفات المذكورة فى شكل (٢ ـ ٦) .

وفى هذا الصدد يمكن أن نقدم بعض النصائح للمديرين التنفيذيين بصدد ملاحظتهم لتصميم الوظائف الخاصة بمرؤوسيهم (٥)، وهو مايتضح فى شكل (٢ ـ ٧) .

النصيحة أو المبدأ	الأثر النفسى	أمثلــــة
١ ـ خـفف من رقـابتك على المرؤوسين	الشعور بالمسئولية والأستقلال	يحصل الموظف على مايلزمه من أى أدوات مكتبية من مخزن الأدوات ، ويكتب بنفسه ماتم صرفه دون الرجوع للمشرف.
٢ ـ اعطى عملاً متكاملاً للمرؤوس	الشعور بقيمة الوظيفة وأهميتها	عامل الصيانة مسئول عن آلات المصنع بأكملها ، وليس عن آلات معينة .
٣ ـ زود المرؤوسين بنتائج عملهم	المعرفة والمعلومات	يحصل العامل عن بيانات عن كمية الإنتاج .
٤ ـ أضف مهام جديدة وصعبة نسبياً للعمل	الشعور بالنمو وبقيمة الوظيفة	استخدام كمبيوتر فى أداء العمل .
٥ ـ إعطى مهام خاصة	الشعور بالنمو وبقيمة الوظيفة	ندب الفرد لحل مشكلة فى مصنع آخر .
٦ ـ امنح مزيد من السلطة	الشعور بالمسئولية والأستقلال	تفـويض الحق فى منح إذن انصراف للعاملين إلى الرئيس المباشر .
٧ ـ عظم من محاسبتك للأفراد عن نتائج أعمالهم .	الشعور بالمسئولية والأستقلال	محاسبة السكرتيرة عن الأخطاء الواردة فى كتابة الرسائل .

شكل (٢ ـ ٧) نصائح للمديرين فى تصميم وظائف مرؤوسيهم

توصيــف الوظيفـــة

Jop Description

ماهو توصيف الوظيفة ، وعناصره ؟

هو عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل ، وتظهر فى شكل تعريف تفصيل مكتوب للوظيفة ، وهدفها وطبيعتها ، والمهام (أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسئوليات) ، وظروف أداء العمل ، ومواصفات شاغل الوظيفة . وهذه العناصر هى كما يلى :

١ ـ **تعريف بالوظيفة** : ويشمل ذلك اسم الوظيفة ومستواها التنظيمى ، والقسم والإدارة والقطاع التابعة له (أى موقعها فى الهيكل التنظيمى) ، ومستوى أو نطاق الأجر المحدد للوظيفة ومن الذى قام بإعداد التوصيف ، ومن الذى اعتمده وتاريخ إعداد التوصيف .

٢ ـ **ملخص عام للوظيفة** : وهو عبارة عن سطرين إلى ثلاثة سطور تعطى فكرة الوظيفة وهدفها وطبيعتها ومات‍ستلزمه من متطلبات للأداء .

٣ ـ **المسئوليات والواجبات** : وهى تحديد للمسئوليات والواجبات الملقاه على عاتق الوظيفة (أو شاغلها) وفيها يتم تحديد المهام والأنشطة التى تؤدى داخل الوظيفة وطرق الأداء ، والمواد والآلات اللازمة للأداء ، والمستوى الاشرافى الذى يشرف على الوظيفة ، وكذلك المستويات التنظيمية أو الوظائف الأخرى التى تشرف عليها الوظيفة ، وطبيعة ذلك الاشراف ونطاق الاشراف .

٤ ـ **ظروف وبيئة العمل** : وفى هذا الجزء من التوصيف يتم تحديد الظروف الطبيعية ، أو المادية التى يمارس فيها العمل ، أو التى يتعرض لها شاغل الوظيفة ،وهى الضوضاء والحرارة والأتربة والغازات وطبيعة موقع العمل (داخل مكاتب أو فى ساحات مفتوحة) وما إلى ذلك من ظروف بيئة العمل .

٥ ـ مواصفات شاغل الوظيفة : وتعنى المؤهل العلمى ، وسنوات الخبرة ، والمهارات ، واجتياز اختبارات معينة ، وأى مواصفات أخرى ضرورية .

ويوضح شكل (٢ ـ ٨) مثالاً عن توصيف الوظائف .

أهمية توصيف الوظائف :

يعتبر توصيف الوظائف من الأدوات الهامة للإدارة وهى تستخدم فى بعض الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية فى التفاوض بين نقابات العمال ، وبين أصحاب العمل ، حيث تطالب النقابات بتوحيد مستوى الأجور على نطاق وظيفى معين ، وهنا يلجأ أصحاب الأعمال والمنظمات الكبيرة إلى توصيف الوظائف كأداة لإثبات وجهة نظرهم فى أن هناك فروقاً حقيقية بين الوظائف طبقاً لما يوضحه توصيف كل وظيفة ، وأن هذه الفروق تستلزم التفرقة فى الأجر الذى يدفع لكل وظيفة ، أيضاً فإن توصيف الوظائف يلعب دوراً هاماً فى حل النزاعات والصراعات التى تنشأ بين العاملين وبين أصحاب الأعمال .

كما أن توصيف الوظائف يمكن الاستفادة منه فى تصميم وتطوير نظم الاختبارات الخاصة باختيار العاملين الجدد ، وكذلك فى وضع معايير للأداء لكل وظيفة طبقاً لأعبائها ومسئولياتها .

وصف الوظيفة

اسم الوظيفة : رئيس قسم المشتريات

الدرجـــة : ٤

الرئيس المباشر : مدير المواد والإمداد

ملخص عام عن الوظيفة :

مسئول عن المشتريات الخاصة بتعاقدات الشركة ، والتفاوض حول شروط الموردين ، ويقوم بالاستعلام عن وفحص عروض الأسعار . وهو ينسق مع إدارة التكاليف والإدارة الهندسية بصدد التوصية بالتعامل مع موردين معينين . ويساعد إدارة المخازن في تسليمها المواد في الوقت والكمية والمواصفات السليمة ، وهو يقوم بفحص مايتم شراءه ، ويحدد أساليب الفحص والاختبارات اللازمة لذلك ، وبناءا على ذلك يعتمد إشعارات صرف المستحقات الخاصة بالموردين .

وصف تفصيلي عن المهام والمسئوليات :

١ ـ **المرؤوسين** : مسئول عن أخصائيو المشتريات ، ومساعدى الشراء ، والأخصائيين المبتدئين . وهو مسئول عن اختيارهم ، وتدريبهم ، وتحفيزهم ، وتنميتهم ، وتقييمهم .

٢ ـ **الأصول** : يوصى بأحسن أنواع المشتريات ، وفقاً لأحدث التطورات العالمية فى هذا المجال .

٣ ـ **التخطيط** : يخطط أمور المشتريات ويضع الميزانيات التقديرية الخاصة بها ، ويساعد مدير المواد والإمداد فيما يخص بالجوانب المالية للتخطيط .

٤ ـ **المالية** : مسئول عن المفاوضات مع الموردين ، وتحديد شروط الشراء ، والتسليم، والدفع وذلك فى حدود العقود التى تكون فى حدود ١٥٠ ألف جنيه وهو مسئول عن التحقق بأن المشتريات لها اعتمادات مالية فى الموازنة التقديرية . وهو يعتمد اشعارات الصرف النهائية الخاصة بمستحقات الموردين.

٥ ـ **معلومات سرية** : لايجب أن يفصح عن أى معلومات تمس الأسعار ، والخصومات، وهوامش الربح ، وأى معلومات من نفس الطبيعة .

٦ ـ **الاتصالات** : على مدير المواد والإمداد ، مع كل رؤساء الأقسام ومديرى الإدارات بالشركة ، مع مدير إدارة التكاليف ، مع مدير الإدارة الهندسية ، مع الموردين والمتعاقدين ، ومع أى عميل له علاقة بقسم المشتريات .

٧ ـ **ظروف العمل** : العمل فى المركز الرئيسى ، زيارات دائمة للموردين ، رحلات محلية وخارجية للشراء ، العمل فى ظل ضغوط عالية للوقت ، واتصالات مستمرة، ومخاطرة عالية

مواصفات شاغل الوظيفة : (أنظر القسم الخاص بمواصفات شاغل الوظيفة) .

شكل (٢ ـ ٨) مثال لتوصيف الوظيفة

وفيما يلى بعض النصائح التى تساعد أخصائى تحليل العمل عند قيامه بإعداد توصيف الوظائف . ويظهر ذلك فى شكل (٢ ـ ٩) .

١ ـ كن واضحاً :

يجب أن يكون توصيف الوظيفة مكتوباً بشكل بسيط وكامل ، ويعبر عن المهام والأنشطة بوضوح

٢ ـ حدد مجال عمل الوظيفة :

عند تعريف الوظيفة حدد بالضبط مجال ونطاق عمل الوظيفة ، وطبيعة عملها ، والعلاقات بينها وبين الوظائف الأخرى ، وأهمية تلك العلاقات .

٣ ـ كن محدداً عند اختيارك للكلمات التى تصف الوظيفة :

عن اختيارك للكلمات التى تصف الوظيفة اختار تلك العبارات التى توضح مايلى:

- طبيعة ودرجة تعقد العمل .
- مستوى المهارة المطلوبة لأداء العمل .
- المشكلات النمطية التى تواجه شاغل الوظيفة .
- حدود ونطاق مسئوليات شاغل الوظيفة .
- درجة ونوع الإشراف الواقع على الوظيفة .

واستخدام بعض الألفاظ ذات التأثير الفعال مثل : يحلل ... ، يخطط ... ، يجمع .... ، ينقل .... ، يستلم .... ، يسلم .... ، يحافظ على ..... ، يشرف على ......

وبصفة عامة فإن الوظائف الدنيا فى التنظيم تحتاج إلى تفصيلات كثيرة عن المهام والأنشطة التى تقوم بها ، أما الوظائف الأعلى فتحتاج إلى تحديد مجالات العمل.

٤ ـ وضح المسئوليات الإشرافية :

اعرض بوضوح ما إذا كان شاغل الوظيفة يقوم بتنفيذ الأعمال أو المسئوليات الملقاه على عاتقه ، أم أنه يقوم بالإشراف على تنفيذها ، وتفويض سلطاته للآخرين ، ومساعدتهم فنياً ، لأن ذلك يحدد المستوى الإشرافى الذى تقع فى نطاقه الوظيفة ، وما إذا كان شاغلها يمارس عمل متخصص أو عمل إدارى .

٥ ـ كن مختصراً :

تذكر أن العبارات المختصرة والدقيقة سوف تحقق الهدف من إعداد التوصيف .

٦ ـ راجع :

تأكد من أن التوصيف الذى أعددته يفى بالمتطلبات الأساسية أم لا ؟ وهل يستطيع الموظف الجديد أن يتفهم عمله إذا ماقدم له التوصيف ؟

شكل (٢ ـ ٩) نصائح فى كتابة وصف الوظيفة

مواصفات شاغل الوظيفة

Job Specification

ماهى مواصفات شاغل الوظيفة

إذا كان وصف الوظيفة يعطى ملامحها ويعرف ماهيتها ، فإن مواصفات شاغل الوظيفة تعطى ملامح من يجب أن يشغل هذه الوظيفة ، والمتطلبات الواجب توافرها فيمن يشغلها ، والتى تتضمن التعليم ، والخبرة ، والتدريب ، والمتطلبات العقلية والجسمانية فيمن سيشغل الوظيفة .

ويوضح شكل (٢ ـ ١٠) مثالاً لمواصفات شاغل الوظيفة فى احدى الوظائف.(٧)

يلاحظ من شكل (٢ ـ ١٠) التفصيل الواضح لمواصفات شاغل الوظيفة . وبمقارنة هذا الشكل بماهو متاح فى كثير من الشركات ، يتضح إهمالاً كبيراً من جانبها فى تحديد هذه المواصفات ، وذلك بالرغم من الأهمية القصوى لها . فهى تحدد شكل من سيتم تعيينه ، وشكل الإعلان عن الوظيفة . ونقاط التركيز فى اختبارات التوظف ، والمعلومات التى سيتم البحث عنها فى طلب التوظف ، ونقاط التركيز فى مقابلات التوظف ، كما أنها تحدد من يمكن أن يرقى أو ينقل من داخل الشركة إلى هذه الوظيفة ، كما أنها تحدد (مع بطاقة وصف الوظيفة) موضوعات التدريب التى يمكن أن يتحصلها الشخص ، وأيضاً تحدد معايير تقييم أداء الفرد ، ومعايير تقييم الوظيفة ذاتها . أليس من الواجب إذن الاهتمام بموضوع مواصفات شاغل الوظيفة ؟ . وأليس من الواجب أن نتعرف على كيف يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ؟

اسم الوظيفة : رئيس قسم المشتريات

١ ـ الصفات الجسمانية :

ـ سجل طبى كامل يشير إلى صحة جيدة .

ـ عدم وجود أى عاهات أو أمراض مستديمة تعوق العمل .

ـ شكل لائق ومهندم ونظيف .

٢ ـ الصفات العقلية :

ـ ١١٥ Z فى اختبارات الذكاء العام ، واللفظى ، والحسابى .

٣ ـ التعليم :

ـ درجة جامعية فى الإدارة أو الهندسة بتقدير عام جيد على الأقل لسنوات الدراسة

ـ يفضل من له درجات أعلى (مثل دبلوم الإدارة أو برامج عليا فى المشتريات .

٤ ـ الخبرة والتدريب :

ـ خبرة ٦ سنوات فى مجال المشتريات .

ـ خبرة ٣ سنوات فى الإشراف على مرؤوسين .

ـ مهارة عالية فى كتابة التقارير ، ومعرفة كاملة بالجوانب المالية للعقود .

الشخصية :

ـ دافعية عالية وحماس ظاهر لأداء العمل .

ـ شخصية متوازنة .

ـ قدرة على التكيف مع تغير الظروف الإجتماعية .

ـ قدرة عالية على الاتصال والتفاهم مع الغير .

مواصفات خاصة :

ـ السن يتراوح بين ٣٠ ـ ٤٥ سنة .

ـ قادر وراغب على العمل ساعات إضافية ، وفى عطلة نهاية الأسبوع .

شكل (٢ـ ١٠) مواصفات شاغل الوظيفة

كيف يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ؟

إن التحديد السليم لمواصفات شاغل الوظيفة يعطى تنبؤاً جيداً بسلوك طيب وانتاجية عالية داخل الوظيفة . ويتم التحديد إما بشكل تقديرى ، أو بشكل إحصائى . وسيتم الإشارة إليهما كالآتى (٨) :

الأسلوب التقديرى :

يتم ذلك اعتماداً على تقدير وخبرة الرؤساء الحاليين والسابقين للوظيفة المراد تحديد مواصفات شاغلها . وترجيح ذلك بخبرة مدير الموارد البشرية . وقد توضع قائمة بالمواصفات وتعرض عليهم ، ويقوم كل فرد بتحديد أى الصفات مطلوبة ، وبأى درجة يفضل توافرها . كأن يتم تحديد الذكاء كصفة لازمة ، ويفضل توافرها بدرجة عالية .

الأسلوب الإحصائى :

يتم ذلك وفقاً للخطوات التالية :

١ - تحديد المواصفات المحتملة فى شاغلى الوظيفة ، والتى قد يكون لها القدرة على التنبؤ بأداء عالى .

٢ ـ قياس هذه المواصفات فى عدد من شاغلى الوظيفة .

٣ ـ قياس كفاءة أداء شاغلى الوظيفة .

٤ ـ حساب قوة واتجاه الإرتباط بين بند ٢ وبند ٣ وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين المواصفات وكفاءة الأداء .

٥ ـ يتم الاعتماد على تلك المواصفات التى يثبت أن لها علاقة قوية بالأداء .

ويوضح شكل (٢ ـ ١١) مثالاً للعلاقة بين بعض المواصفات وكفاءة الأداء فى وظيفة ميكانيكى فى احدى الشركات . ومن هذا المثال يمكنك أن ترى

أنه كلما كان الإرتباط عالياً وموجباً كان هذا دليلاً على أهمية العنصر باعتباره أحد المواصفات الهامة لشاغل الوظيفة . ويمكن أخذ القيمة ٤ر٠ كحد فاصل بين الإرتباط القوى والإرتباط الضعيف .

وفى هذا المثال المذكور نجد أن المهارات الميكانيكية والمهارات الحركية ، والذكاء الحسابى ، والعمر الذى يكون فى حدود العشرينات ، واللياقة الجسمانية ، والخبرة التى تكون فى حدود ٧ سنوات ، وأن يكون العامل ذكراً هى مواصفات صالحة جداً لشغل وظيفة ميكانيكى .

مواصفات شاغل الوظيفة	كفاءة الأداء
ـ المهارات الميكانيكية	٨٠ر٠
ـ المهارات الحركية	٩٢ر٠
ـ الذكاء اللفظى	٢١ر٠
ـ الذكاء الحسابى	٤٣ر٠
ـ المظهر	
حسن	١٠ر٠
سيء	ـ ٠٨ر٠
ـ العمر	
٢٠ ـ ٣٠ سنة	٤٧ر٠
٣١ ـ ٤٠ سنة	٣٦ر٠
٤١ ـ ٥٠ سنة	٢١ر٠
٥١ ـ ٦٠ سنة	ـ ١٥ر٠

مواصفات شاغل الوظيفة	كفاءة الأداء
ـ القدرة على القيادة	٢٣ر٠
ـ القدرة على الاتصال	١٦ر٠
ـ اللياقة الجسمانية	٨٥ر٠
ـ الخبرة	
صفر ـ ٣ سنوات	ـ ١٤ر٠
٤ ـ ١٠ سنوات	٥٢ر٠
١١ ـ ١٨ سنوات	٣٩ر٠
١٩ ـ ٢٥ سنوات	ـ ١١ر٠
ـ الجنس	
سيدة	ـ ٣٤ر٠
رجل	٦٢ر٠

شكل (٢ ـ ١١)

مثال للعلاقة بين بعض المواصفات وكفاءة الأداء فى وظيفة ميكانيكى

العائد والتكلفة من وظيفة تحليل العمل

يحتاج القيام بوظيفة تحليل وتوصيف العمل الى تكاليف كثيرة . ومن أهم بنود التكاليف لهذه الوظيفة مايلى :

- أجور ومرتبات المسئولين عن هذه الوظيفة فى إدارة الموارد البشرية .
- أتعاب المستشارين الخارجيين .
- تكلفة الأساليب المستخدمة فى تحليل العمل مثل :
  - تكلفة قوائم جمع البيانات وقوائم التحليل .
  - تكلفة الملاحظة
  - تكلفة المقابلات
- تكلفة اعداد وكتابة التقرير الخاص بكل وظيفة .

أما العائد من هذه الوظيفة فهو غير مباشر ، ويظهر كعائد معنوى متمثل فى إحساس الموظف أنه فى المكان المناسب له ، وأنه يعمل بأرتياح ، ورضا عالى .

كما يظهر العائد فى حسن وكفاءة اداء وظائف أخرى مثل الأختيار والتعيين، والتدريب ، وتخطيط المسار الوظيفى .

هوامش ومراجع الفصل

(1) Lioyd L. Byars and Leslie W. Rue , **Human Resources Mauagement,** 3 rd. ed. Homewood, I ll . : Irwin, 1993 .

(2) Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Personnel : Contemporary Perspectives and Applications,** 4 th . ed., St . Paul : West Publishing co. 1986 .

(3) M. Pearn and R. Kandola, **Job Analysis : A Practical Guide for Managers,** London : Institute of Personnel Management, 1988 .George Milkovich and John W. Boudreau, **Human Resources Mangement,** 7 th . ed., Homewood,I lL.: Irwin, 1993.

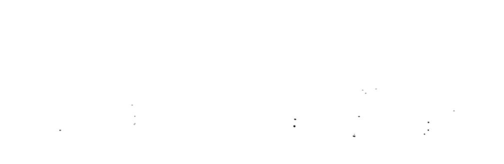
(4) Jerald R. Hackman and Grey R. Oldham, **Work Redesign,** Reading, M A : Addison Wesley, 1980 .

(٥) أحمد ماهر ، الإدارة : مدخل بناء المهارات ، الاسكندرية : المكتب العربى الحديث ، ١٩٨٥ .

(6) Alan Cowling ," Matching People and Jobs " , in Allan Cowling and chloe Mailer (eds) , **Managing Human Resources** , London : Edward Arnold , 1990 .

(7) Idem .

(8) Fred K . Foulkes and E. Robert Livernash, **Human Resources Management** : Cases and Text, 2 nd . ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1989 .





تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية


الوظيفة (العمل)
الفرد
الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :
- تحليل وتصميم العمل
- تخطيط الموارد البشرية
- الأختيار والتعيين
- تصميم هيكل الأجور
- تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات
- تقييم الأداء
- التدريب
- تخطيط المسار الوظيفي

الهدف من الفصل:

١ - التعرف على أهمية تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية ، وعلاقته بخطط المنظمة ، ومن يقوم بهذه الوظيفة .

٢ - استخدام مفاهيم عرض العمالة ، والطلب على العمالة لتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية .

٣ - التعرف على وسائل التصرف فى الفائض والعجز فى العمالة .

٤ - استخدام مفاهيم معدل دوران العمل ، ومعدل ترك الخدمة ، والمفاهيم الأخرى فى تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية .

خير الكلام

فى تخطيط الموارد البشرية

بسم الله الرحمن الرحيم

« ولقد كرمنا بنى آدم وحملناهم فى البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً »

الأسراء ٧٠

قال رسول الله ﷺ

« .. إعقلها وتوكل »

ستى قالت

« قدر لرجلك قبل الخطو موضعها »

« الى اوله شرط آخره نور »

« العبد فى التفكير والرب فى التدبير »

« على قد لحافك مد رجليك »

من الحكم

« إذا حسن البدء حسن الختام
وإذا ساء البدء ساءت العقبى »

الفصل الثالث

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

مقدمــــة

تحتاج أى منظمة إلى موارد بشرية تؤدى من خلالها النشاط الذى تقوم به • وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية.

وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه ، وبأقل تكلفة • أما سوء هذا التحديد فيعنى وجود عمالة غير مناسبة فى الأعمال والوظائف ، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً ، مما يؤدى فى النهاية إلى أضطراب العمل ، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون •

ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ماهو مطلوب من العمالة وبين ماهو معروض منها داخل المنظمة • فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض فى عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم (أو التخلص منهم) ، أما إذا كانت النتيجة هى وجود عجز ، فإنه يجب توفيره •

إلا أن الأمر ليس بهذه البساطة ، فتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية يتأثر بعوامل كثيرة للغاية • كما أن تحليل العرض من والطلب على العمالة له جوانب مختلفة يجب التطرق إليها • وعليه فإن مهمة هذا الفصل هى التعرض لمعنى تخطيط الموارد البشرية وأهميته ، ثم التعرض لجانبى العرض من والطلب على العمالة بشىء من الاسهاب ، وأخيراً التعرض لأساليب التعامل مع الفائض والعجز من العمالة •

ماهية وأهمية تخطيط الموارد البشرية

ماهية تخطيط الموارد البشرية :

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة ، وهى الفترة التى يغطيها التخطيط ، وهى سنة فى العادة . وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعنى أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة •

ويمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية أيضاً على أنه مقابلة بين العرض والطلب ، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً ، واتجاهه ، وسلوكه فى الفترة المقبلة ، التى تتضمنها فترة التخطيط • أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط ، ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج ، والتغير فى عبء العمل ، والتغير فى تكنولوجيا الإنتاج ، والتغير فى الهيكل التنظيمى للمنظمة ، فأى تغيير يحدث فى هذه المجالات يؤثر فى العرض والطلب من العمالة •

أهمية تخطيط الموارد البشرية :

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلى : (١)

١) يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية فى خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع ، وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض فى القوة العاملة ، ويهىء هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء ، والنقل ، والترقية ، والتدريب •

٢) يساعد تخطيط الموارد البشرية فى التخلص من الفائض وسد العجز ، وبالتالى فى ترشيد استخدام الموارد البشرية ، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.

٣) يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف ادارة الأفراد. فلايمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف ، مالم يكن معروفاً نوعية

الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها •

٤) يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفى للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم •

٥) يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل •

علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط للمشروع (٢) :

لايتم تخطيط الموارد البشرية بانفصال عن التخطيط للمشروع • وفى أبسط الصور عن قيام المشروع باعداد الخطة (على الأخص الموازنة التقديرية) للعام الجديد هناك بنود خاصة بتكلفة العمالة (أجور وتدريب وحوافز وعلاوات وخدمات واسكان ومواصلات وغيرها) يجب ادراجها فى الخطة (أو الموازنة) • وتتحدد هذه التكاليف بهيكل العمالة خلال عام الخطة من نوعيات وأعداد لهذه العمالة •

وإذا كان المشروع يخطط لعدة سنوات (مثل الخطة الاستراتيجية أو الخطة الخمسية) ، وجب تحديد شكل المشروع فى المستقبل من حيث استثماراته وتنظيمه والتكنولوجيا المستخدمة ، وترجمة كل ذلك إلى احتياجات محددة من الموارد البشرية•

من يخطط للموارد البشرية ؟

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع إما على ادارة الأفراد وشئون العاملين (الشئون الادارية) أو على وحدات الانتاج والتنفيذ الأساسية فى المشروع.

ويعطى شكل (٣-١) توزيعاً مثالياً تقريباً لمهام تخطيط الموارد البشرية بين ادارة الأفراد والمديرين التنفيذيين • إلا أن ظروف أى مشروع قد تفرض بعض التعديلات فى هذا الشكل : (٣) .

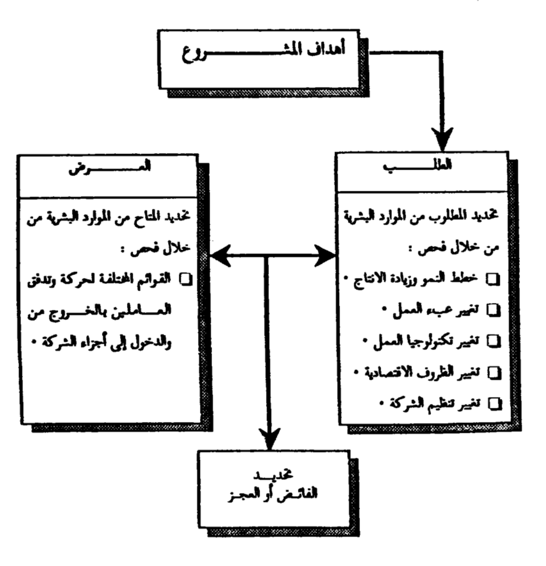
ادارة الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
– تحديد أهداف المشروع من تخطيط القوى العاملة •	– تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء، وتحديد المهارات ومواصفات شاغليها •
– تصميم نظم المعلومات والاجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة •	– تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استناداً على حجم العمل •
– البدء فى ومتابعة اجراء تخطيط القوى العاملة •	– التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب •
– جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بصدد احتياجات الأقسام •	– استيفاء المعلومات المرسلة من ادارة الأفراد بصدد تخطيط القوى العاملة •
– التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية فى خطة كلية •	– المراجعة الادارية ومناقشة خطة القوى العاملة ومدى مناسبتها •
– ترجمة الاحتياجات الى خطة عمل فى التعيين والنقل ، والترقية ، والندب •	

شكل (٣ – ١) توزيع مسئوليات تخطيط الموارد البشرية
بين ادارة الأفراد والمديرين التنفيذيين

ويلاحظ من هذا الجدول أنه لايمكن الاضطلاع بهذه المسئوليات مالم يكن هناك تنسيق بين أدوار ادارة الأفراد وأدوار المديرين التنفيذيين ويلزم لذلك التحديد الواضح لهذه الأدوار ، وخلق التعاون بينهما من خلال اللجان والاجتماعات والمناقشات •

النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشريـــــة

يعتمد نشاط تخطيط الموارد البشرية على مقارنة بين طلب المشروع على الموارد البشرية ، والعرض المتاح بالفعل من هذه الموارد • ويقدم شكل (٣ - ٢) نموذجاً يعتمد على نفس الفكرة •



شكل (٣ - ٢) نموذج تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

يبدأ النموذج بدراسة الأهداف العامة للتنظيم أو المشروع ، وأثر ذلك على عدد العمال المطلوبين فإذا استهدفت احدى الشركات زيادة انتاجها بنسبة ٥٠ ٪ خلال العامين القادمين ، فمعنى هذا أن عليها أن تقوم بتحليل ظروف الطلب والعرض فى الموارد البشرية كما يلى :

أولاً – ظروف الطلب : ويتطلب الأمر تحديد ومراجعة كل مما يلى :

- عدد العمالة اللازمة لزيادة الانتاج •
- التطور التكنولوجى فى مجال الانتاج •
- التغير فى عبء العمل الذى سينجم عن زيادة الانتاج •
- التغير المتوقع فى الظروف الاقتصادية التى تعمل فى ظلها الشركة •
- التغيرات التنظيمية التى قد تقوم الشركة باعدادها •

ثانيا – ظروف العرض : ويتطلب الأمر القيام بما يلى :

- تحليل حركة العمالة من حيث الدخول والخروج ، ومعدل ترك الخدمة وخرائط تدفق العمل .
- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوافر لدى الشركة •
- تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين ، أى تأثير التغيرات التكنولوجية على عدد العاملين ، وماقد تؤدى إليه التغيرات التكنولوجية من الاستغناء عن بعض العمالة اليدوية واحلال الآلات محلها .

ثالثاً –تحديد الفائض أو العجز والتصرف فيه :

- من خلال مقارنة ماهو مطلوب ، وماهو متاح يتحدد مقدار الفائض أو العجز فى العمالة ، ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف الشركة ، وظروف عرض العمالة خارج الشركة ، والتشريعات الحكومية التى قد تمنع الاستغناء عن العمالة الزائدة بانهاء خدمتها • وفى المجتمعات الرأسمالية فانه فى حالة وجود فائض فى العمالة يتم الاستغناء عن العمالة الزائدة بسهولة ، ولو كان هناك عجز فيتم تعويضه بتعيينات جديدة أو العمل وقتاً اضافياً •

وإذا كان النموذج السابق يمثل الاجراءات الخاصة بتخطيط القوى العاملة

بشكل نظرى ، فاننا نطرح فيما يلى نموذجاً آخر لتخطيط الموارد البشرية يركز على الخطوات العملية والحسابية لها ، وهو فى شكل (٣ - ٣) ٠

الوظيفة	العرض (الموارد البشرية المتاحة)				الطلب (الموارد البشرية المطلوبة)	الفرق + −
	العدد الحالى	حركة العمالة		الصافى المتوقع		
		دخول	خروج			
قسم الصيانة :						
فنى صيانة	٢٠	+١	-٣	١٨	٢١	-٣
فنى كهرباء	٤	-	-١	٣	٥	-٢
فنى اليكترونى	٨	+١	-١	٨	٦	+٢
مهندس صيانة	٥	-	-١	٤	٤	-

شكل (٣ - ٣) نموذج مبسط للعمليات الحسابية لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

وفيما يلى شرح للنموذج الحسابى لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية ، وذلك من خلال عرض المكونات الموجودة فى الشكل :

(١) الوظيفة : تعنى العمل أو المهنة التى يتم التخطيط لمواردها البشرية ، وعادة ماتقوم المنظمة بوضع قائمة كاملة للوظائف الموجودة لديها ، ويتم ترتيبها فى الغالب على أساس الادارات ، ثم الأقسام ، ثم الوظائف ٠

(٢) العدد الحالى : هو عدد العاملين فى تاريخ بداية المدة (أو الخطة) فى وظيفة معينة ٠

(٣) حركة العمالة : تشير إلى أعداد العاملين المحتمل خروجهم من أو دخولهم الى الوظيفة لأسباب عديدة ٠

أسباب الخروج من الوظيفة : مثل : الاستقالة ، والتقاعد (المعاش) ، والرفت، والنقل من الوظيفة ، والمرض لفترات طويلة جداً ، أو الاجازة لفترات طويلة جداً ، أو الوفاة ٠

أسباب الدخول إلى الوظيفة : مثل التعيين ، والنقل إلى الوظيفة ، والترقية إلى الوظيفة ، والاعارة أو الندب إلى الوظيفة •

(٤) الصافى المتوقع : وهو يمثل العمالة المتاحة أو المعروضة خلال فترة الخطة وهو عبارة عن حاصل المعادلة التالية :

الصافى المتوقع = العدد الحالى + عدد الداخلين − عدد الخارجين

(٥) الطلب : وهو عبارة عن العدد المطلوب من العاملين فى كل وظيفة خاضعة لتخطيط الموارد البشرية ، وهو العدد اللازم المناسب للظروف التى تمر بها الشركة خلال فترة الخطة •

(٦) الفرق : وهو الفرق بين بند ٤ وبند ٥ أعلاه • أى أنه الفرق بين عدد العاملين المتوقع وجوده خلال فترة الخطة وعدد العاملين المطلوبين خلال نفس الفترة • أو هو الفرق بين العرض والطلب من العمالة • والفرق يشير إلى احتمالين : إما فائض من العمالة ، ويجب التصرف فيه ، وإما عجز فى العمالة ، ويجب توفيره •

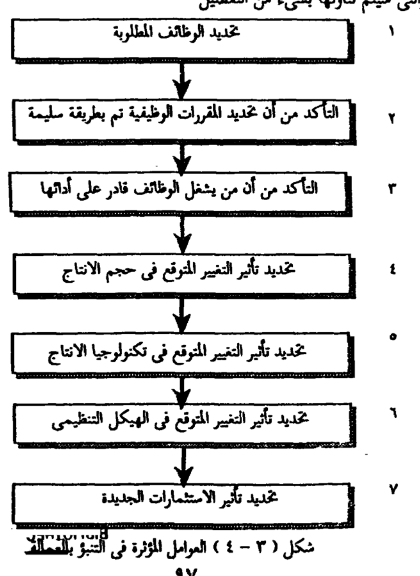
تحليل المطلوب من العمالة

تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين ، وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد ، والنوعية والكفاءة • وهذا الأمر لايعتبر سهلاً ، إذ لاتوجد طريقة ثابتة أو معادلة واحدة كافية لذلك • فتتعدد العوامل والطرق الخاصة بذلك ، بل ويجب أن تتكامل فى سبيل التحديد الواضح والسليم لعدد ونوعية وكفاءة الموارد البشرية • وعلى سبيل المثال ، إذا اتخذ المديرون قراراً بالاحتياج إلى عدد من خريجى الجامعات تحت التدريب ، فهذه القرارات ذات

أهمية كبيرة جداً، وذات تأثير بالغ على سير العمل ، وعلى طريقة الأداء والتنفيذ، كما أن لها تأثيراً على وظائف الاختيار والتعيين والتدريب ، وغيرها من وظائف الموارد البشرية • وسنتناول فى الجزء التالى كلا من العوامل المؤثرة فى التنبؤ بالعمالة ، وطرق التنبؤ بالمطلوب منهم •

أولا – العوامل المؤثرة فى التنبؤ بالعمالة :

هناك عوامل كثيرة تؤثر فى عدد العاملين المطلوبين خلال فترة الخطة القادمة، ويقوم المديرون التنفيذيون بالإضطلاع بمسئولية التنبؤ بعدد العاملين المطلوبين ، ونعرض فيما يلى لتلك العوامل ، وهى تظهر فى شكل (٣ – ٤) ، والتى سيتم تناولها بشىء من التفصيل [٤] •



شكل (٣ – ٤) العوامل المؤثرة فى التنبؤ بالعمالة

(١) تحديد الوظائف المطلوبة :

على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف المقررة مثلاً في الخطة الحالية (الميزانية الحالية) مطلوب القيام بها ؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف ؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معاً ؟ وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة أخرى ؟ • إن عدم كفاءة العمل قد يتم اعزاءها الى وجود عدد كبير من الوظائف التى يمكن الاستغناء عنها أو ضمها أو دمجها فى أخرى (وعلى المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ماهى علاقة الوظائف (كل على حده) بالأداء الفعّال للعمل الرئيسى للأقسام ؟ ، وهل يمكن إختصار العمل ، وهل يمكن الاستغناء عن بعض الاجراءات والنماذج ؟ وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفر فى الجهد والتكاليف التى يمكن تحقيقها من جراء ذلك •

وتتم هذه الخطوة فى الغالب فى وقت اعداد الميزانية التقديرية للعام المقبل ، وتتم فى الغالب خلال اجتماعات الأقسام بالادارات ، والمناقشات والمداولات الخاصة ببنود تكلفة العمالة • وعلى مديرى الأقسام والادارات أن يحثوا من يتبعونهم من مديرين وأخصائيين على الاجابة على الأسئلة المطروحة عالية •

مثال :

كان هيكل الوظائف فى احد الأقسام كالآتى :

- رئيس مجموعة انتاج (أ)
  - ❑ مشرف عمال •
    - ـ ميكانيكيين •
    - ـ كهربائيين •
    - ـ فنيين صيانة •
    - ـ فنيين أمن وسلامة •

كما أن هناك رئيساً لمجموعة انتاج أخرى (ب) ويتبعها نفس الوظائف التى تتبع

رئيس مجموعة انتاج (أ) • وفى مناقشات الميزانية التقديرية للعام القادم ثار جدل ودراسة أدت فى النهاية إلى الاقتناع بعدم الاحتياج إلى وظيفة (مشرف عمال) وكان مشرف العمال فى المجموعة (أ) من أشد المعارضين (بالطبع) لذلك ، ولقد أمكن اقناعه حينما تم التلويح له بامكانية نقله الى المجموعة (ب) كرئيس لها •

(٢) التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة :

على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم هل العدد المتاح من العاملين أقل أو أزيد من المفروض أن يكون عليه لأداء كل وظيفة بفعالية ؟ ، وتتم هذه المراجعة لكل وظيفة على حده • ويمكن للمديرين الاستعانة ببعض الأساليب والدراسات فى هذا المجال ، ومن أمثلتها مايلى :

- دراسات العمل والأساليب •
- المقارنة مع أقسام أو مصانع أو ادارات أخرى متشابهة •
- دراسة مدى التطور فى انتاجية العاملين وأثرها على عددهم المطلوب •
- دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب •

مثـال :

طلب رئيس أحد الأقسام مراجعة (وصف الوظائف) ، و (دراسة العمل) التى أجراها أحد خبراء الادارة للشركة فى العام الماضى ، وبالمراجعة تبين أن هناك توصية بأن يكون هناك اثنان من العاملين لأداء وظيفة مهندس أول انتاج ، وبفحص قوائم العمالة وجد أن هناك ٣ فى هذه الوظيفة ، وعليه كانت توصية رئيس القسم بضرورة التصرف فى المهندس الثالث ، وطلب من ادارة الأفراد أن تبحث له عن وظيفة أخرى مشابهة تكون خالية لكى ينقل إليها •

(٣) التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها :

يؤدى عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الانتاجية ، الأمر الذى يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين فى نفس الوظيفة ، ويؤدى الأمر الى تكدس أعداد من العاملين لالزوم لهم لأداء عمل معين• وتؤدى عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل لها إلى نفس الأثر أحياناً إذا لم يكن الموظف الذى تم ترقيته أو نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة • ويحتاج الأمر من المديرين التنفيذيين أن يدرسوا هذا الموضوع ، وأن يستعينوا بالوسائل التالية :

- الاستعانة بتقييم أداء العاملين (تقارير الأداء) •

- مقارنة خلفيات الموظفين الفعلية بمتطلبات شاغل الوظيفة (كما فى وصف الوظيفة) •

- الاستعانة بطرق وأساليب وبرامج التدريب ، وأيضاً النقل لتصحيح أى إختلالات •

مثال :

كان مدير احدى الادارات يعانى من انخفاض فى انتاجية العاملين لديه ، فاقترح عليه مدير الشئون الادارية والأفراد مقارنة المؤهلات والخبرات الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة (كما هو موجود فى وصف الوظائف بالشركة) بالمؤهلات والخبرات الفعلية لشاغل هذه الوظائف (كما هو موجود فى سجلات الشركة) ، ولدهشته وجد على سبيل المثال أن أخصائى الاعلان خريج كلية الآداب • بينما عدد سنوات الخبرة أكثر من اللازم ، وأن أخصائى البيع لديه ثانوية عامة وعدد سنوات خبرة كثيرة • وبالمقارنة مع وصف الوظائف وجد اختلالات كبيرة يجب تصحيحها •

(٤) تحديد تأثير التغيير المتوقع فى حجم الانتاج :

يجب على المديرين التنفيذيين أن يدرسوا خطة العمل أو خطة الانتاج أو مشروعات التنفيذ المدرجة فى خطة العام الجديد أو الميزانية لمعرفة مدى التطور الواجب فى هيكل العمالة من حيث نوعيتهم وأعدادهم •

مثـال :

إذا كانت احدى الأقسام الانتاجية قد وضعت خطتها للعام القادم متضمنة زيادة مقدارها ٤٠ ٪ فى الانتاج والعمل عن العام الحالى ، فإن ذلك يتضمن زيادة فى عبء العمل البشرى (بالطبع قد لاتصل النسبة إلى ٤٠ ٪) • وعلى المديرين تحديد الأعمال والوظائف الجديدة أو القديمة وعدد العاملين فيها • وقد يتطلب الأمر زيادة فى العمل الاضافى بنفس قوة العمل المتاحة •

(٥) تحديد تأثير التغيير المتوقع فى تكنولوجيا الانتاج :

تتوافر بدائل لدى المديرين التنفيذيين فى استخدام مدى الآلية والتكنولوجيا • فهناك مستوى تكنولوجى عالى يمكنه أن يحل محل العاملين ، وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناءاً على العائد والتكلفة وسياسة الدولة •

مثـال :

لمجاراة التطور الحادث فى الحاسبات الآلية ونظم المعلومات ، رأت احدى الشركات ادخال نظام مالى ومحاسبى آلى ، وبمراجعة أثر ذلك على سياسات الموارد البشرية وجد الآتى :

- الاستغناء عن كل المحاسبين المبتدئين وهم فى الدرجة السابعة (وعددهم ٦ محاسبين) •
- الاكتفاء بمحاسب مالى واحد ومحاسب تكاليف واحد (وكلاهما فى الدرجة التاسعة) •

- اسناد وظائف المراجعة والتحليل المالى للمراقب المالى للشركة (وهو فى الدرجة العاشرة) •

- تدريب مكثف للمراقب المالى ومايتبعه من محاسب مالى ومحاسب تكاليف على تشغيل الحاسب الآلى ، والاستفادة بالنظم المالية والمحاسبية له •

(٦) تحديد تأثير التغيير المتوقع فى الهيكل التنظيمى :

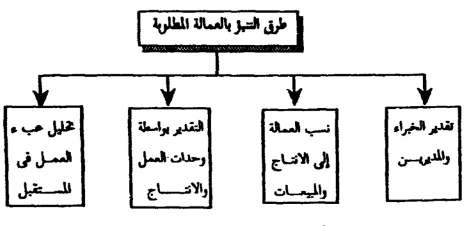
يأتى على المنظمات فترات لتغيير التنظيم فيها ، كأن يتم دمج أقسام ، أو تصفية أقسام بكاملها ، أو اذابة عمل قسم فى قسم آخر ، أو خلق قسم جديد من قسم قديم وخلق وظائف جديدة ، والاستغناء عن وظائف أخرى • ويمكن للمديرين التنفيذيين التنبؤ بامكانية حدوث تغيير تنظيمى حسب الظروف المتاحة مثل قدوم الشركة على استثمارات كبيرة وهامة بعد سنتين من الآن مثلاً ، أو عدم احداث أى اعادة تنظيم بالشركة منذ ٧ سنوات ، وجود مشاكل وقلاقل فى كثير من الأقسام وعدم انتظام العمل بها وتضارب الاختصاصات ، وغيرها •

(٧) تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة :

تسعى المنظمات الناجحة الى تصميم خطط استراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها ، تشرح الاتجاهات المتدفقة للمشروع ، وترسم صورته فى المستقبل ، ونوع المنتجات ، وجودتها ، وطبيعة علاقتها بالسوق ، والمنافسين ، والمستهلكين ، وتشرح أيضاً أهم الاستثمارات الرأسمالية ، والتحولات التكنولوجية • ويجب على المديرين أن يتنبأوا بهذه التحولات الاستراتيجية طويلة المدى ، وأن يضموها فى خططهم، وأن يحولوها الى احتياجات من الموارد البشرية •

ثانيا : طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبـــــة :

هناك طرق عديدة للتنبؤ بالعمالة المطلوبة • ويعتمد البعض منها على التقدير الخاص بالادارة العليا ، والبعض على تقدير المديرين فى الوحدات الدنيا • أى أن هناك تقـديراً من أعلى التنظيم ، وتقـديراً من أدنى التنظيم ، ومن أمثلة التقـدير بواسطة الادارة العليا : تقدير الخبراء والمديرين فى الادارة العليا، أو الاعتـماد على نسب العمالة الى الانتاج والمبيعات ، أما التقدير بواسطة الادارة الدنيا فيعتمد على التقـدير من قبل الوحدات ثم يتم تصعيد التقـديرات إلى أعلى ، وهناك طريقة أخرى يطلق عليهـا تحليل عبء العـمل يمكن أن تتم بواسطة الادارة العليـا أو الدنيا (٥) • وشكل (٣ - ٥) يوضح أهم طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة •



شكل (٣ - ٥) طرق التنبؤ بالعمالة

وسنتناول فيمـا يلى كل طريقة من هذه الطرق بالتفـصيل ، مع اعطاء أمثلة للتوضيح كلما أمكن ذلك •

(١) تقدير الخبراء والمديرين :

وتعتبر هذه الطريقـة أبسط الطرق،حيث يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضى ، ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات ، ثم ينظروا إلى المستقبل فى محاولة للتعرف على شكل المشروع.وبناءا على ذلك يستخدمون حدسهم الشخصى فى تحديد حجم العمالة فى المنظمة ككل،وفى كل قسم على حده.

ويقوم عدة مديرين بهذا التنبؤ ، ثم يؤخذ متوسط التنبؤات • وقد يقوم بهذا مدير ادارة الأفراد منفرداً ، أو المدير العام •

وكتنويع من هذه الطريقة قد يقوم المديرون بعرض تقارير منفصلة عن التنبؤ بالاحتياجات من العمالة ، مدعومة بأسانيد ودراسات ، ثم يتم تلخيص كل التقارير، وترسل إلى المديرين مرة أخرى حتى يقوموا باعادة النظر فى تقديراتهم ، ثم تعرض هذه التقديرات مرة أخرى عليهم ، حتى يعاد النظر مرة أخرى فى التقديرات ، حتى يتم التوصل الى أحسن تقدير يجمع عليه المديرون • ويطلق على هذه الطريقة (دلفى) *Delphi* • حيث يكون هنا أكثر من مدير يقوم بالتنبؤ وهناك أكثر من مرحلة واحدة للتقدير ، أى أن التقدير يتم فى شكل تيارات بناءاً على مايتوافر من معلومات ، وتطور التقدير عبر المديرين المختلفين •

(٢) نسب العمالة الى الانتاج والمبيعـــات :

هنا تقوم الادارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها• ومن أمثلة العناصر المرتبطة بحجم العمالة حجم المبيعات (فى المنظمات التجارية) ، وحجم الانتاج (فى المنظمات الصناعية) • وشكل (٣ – ٦) يعطى مثالاً للتنبؤ بالاحتياجات من العمالة فى احدى الشركات التجارية استناداً الى العلاقة (أو النسبة) بين المبيعات وعدد العاملين •

ولنأخذ عام ١٩٩٥ كمثال : عدد العاملين المتوقع الاحتياج اليهم ٧٣٩ (وذلك بعد تخفيض عددهم بالزيادة ٣ ٪) فى انتاجية العاملين • ولقد تم التوصل الى هذا الرقم كالآتى :

عدد العاملين فى عام ١٩٩٤ هو ٦٦٢ فرد سنضيف عليهم ١٠٠ فرد هى الزيادة للعام الجديد ١٩٩٥ • إذن يكون عدد العاملين هو ٧٦٢ ، والذى نقوم بتخفيضه بمقدار ٣ ٪ وذلك فى مواجهة زيادة انتاجية العاملين فى المنشأة ، والباقى هو ٩٧ ٪ من ال ٧٦٢ فرد أى ٧٣٩ فرد •

العــــام	المبيعــــات	عــدد العاملـــين	تخفيض عدد العاملين بالزيادة فى انتاجهم ٣ ٪
١٩٩٢	١٠٠ مليون	٥٠٠	٥٠٠
١٩٩٣	١٢٠	٦٠٠	٥٨٢
١٩٩٤	١٤٠	٧٠٠	٦٦٢
	المبيعات المتوقعة	العدد المتوقع للعاملين	
١٩٩٥	١٦٠	٨٠٠	٧٣٩
١٩٩٦	١٨٠	٩٠٠	٨١٤
١٩٩٧	٢٠٠	١٠٠٠	٨٨٧

شكل (٣ – ٦) التنبؤ بعدد رجال البيع فى منشأة خميس العامر

(٣) التقدير بواسطة وحدات العمل والانتاج :

يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل ، بداية من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال فترة الخطة المقبلة • وعادة مايبدأ ذلك خلال فترة اعداد الخطة والميزانية التقديرية ، وباستخدام جداول المقررات الوظيفية أو جداول الهياكل الوظيفية ، كما فى شكل (٣ – ٧) ويمكن تحديد اعداد العاملين الواجب الاستغناء عنهم أو تدبيرهم خلال الفترة المقبلة •

(٤) تحليل عبء العمل فى المستقبل :

يقوم المديرون باجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حده • ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الاجمالى فى كل وظيفة ، وعبء العمل الذى يستطيع أن يقوم به الفرد العادى داخل الوظيفة • ويتم استخدام المعادلة التالية :

$$\text{عدد العاملين بالوظيفة} = \frac{\text{عبء العمل الاجمالى فى الوظيفة}}{\text{عبء العمل الذى يقوم به الفرد}}$$

أسماء الأقسام وأسماء الوظائف	الدرجة المالية	المقرر	الفعلى حالياً	المطلوب فى العام القادم
مدير قسم الانتـــــاج	....	....	....	....
مهندس أول انتـــاج	....	....	....	....
مهندس أول صيانـــة	....	....	....	....
مهندس انتـــاج	....	....	....	....
مهندس صيانـة	....	....	....	....
مهندس قـــوى	....	....	....	....
مهندس أمن وسلامة	....	....	....	....
مشرف انتـــاج	الثالثة	٣	٢	- ١ مطلوب توفيـــره
فنى انتـــاج	الرابعة	١٦	١٩	+ ٣ مطلوب التخلص منهم
فنى قـــوى	الرابعة	٧	٧	....
فنى أمن وسلامة	الرابعة	٥	٧	+ ٢ مطلوب التخلص منهما
مدير قسم الهندسة الصناعية	....	....	....	....
....	....	....	....	....
....	....	....	....	....
....	....	....	....	....

شكل (٣ - ٧) الهيكل الوظيفى لادارة التشغيل والانتاج

مثـال :

إذا كانت مكتبة دار الكتب الوطنية تتلقى ٥٠٠٠ كتاب سنوياً ، وكانت أعمال الفهرسة والتصنيف ، ومعدلات الأداء كالآتى :

ـ مراجعة الكتب الجديدة	١٠ دقائق للكتاب
ـ الفهرسة واعداد البطاقات	٣٠ دقيقة للكتاب
ـ اعداد قائمة رؤوس الموضوعات	٢ دقيقة للكتاب
ـ إعداد قوائم الاضافة الجديدة	١٠ ساعات شهرياً
ـ مراجعة البطاقات (٣ بطاقات للكتاب)	١ دقيقة للبطاقة
ـ صيانة الفهارس	٣٠ دقيقة فى اليوم

فماهو عدد الأخصائيين لأعمال الفهرسة والتصنيف الواجب توافرهم فى وظيفة أخصائى فهرسة وتصنيف ؟

للاجابة على هذا السؤال لابد من تحويل البيانات السابقة الى عبء عمل اجمالى من خلال التعرف على عدد ساعات العمل الاجمالى فى السنة واللازم لأداء أعمال الفهرسة والتصنيف ، ، ثم لابد من التعرف على عدد ساعات العمل التى يعملها الأخصائى الواحد فى السنة ، وبقسمة الأول على الثانى يمكن الاجابة على السؤال.

أولاً : حساب عبء العمل الاجمالى ، ويتم ذلك باستخدام شكل (٣ – ٨) والذى يساعد على التعرف على عدد ساعات العمل فى السنة ٠

وصف العمل	عبء العمل	معدل الأداء	عدد الساعات بالساعة في السنة
مراجعـــة	٥٠٠٠ كتاب / سنة	١٠ دقائق/ للكتاب	٨٣٣
فهرســة	٥٠٠٠ كتاب/ سنة	٣٠ دقيقة/ للكتاب	٢٥٠٠
قائمة رؤوس	٥٠٠٠ كتاب/ سنة	٢ دقيقة/ للكتاب	١٦٧
قوائم اضافة	١٠ ساعات / شهر	١٥ شهـــــــر	١٢٠
بطاقـــات	١٥٠٠٠ بطاقـــــة	١ دقيقة/ للبطاقـة	٢٥٠
صيانـــــة	٣٠ دقيقة/ في اليـوم	٢٦٠ يوم/ في السنة	١٠٠
المجمـــــوع	٣٩٧٠ ساعة في السنة		

شكل (٣ – ٨) عدد ساعات العمل

ثانيا : يتم حساب عدد ساعات العمل لأخصائى الفهرسة والتصنيف الواحد بعد اقتطاع يوم عطلة نهاية الأسبوع ، وشهر اجازة سنوية ، واسبوعين اجازات عارضة ومرضية ، والاجازات الرسمية للدولة • ويتبقى بعد ذلك ٢٦٠ يوم عمل فى السنة • وهناك ٧ ساعات عمل فى اليوم • إذن هناك ١٨٢٠ ساعة عمل سنوية للفرد (٢٦٠ يوم ٧ ساعات) •

ثالثا : نطبق المعادلة : عدد العاملين = $\frac{\text{عبء العمل الاجمالى } ٣٩٧٠}{\text{عبء العمل للفـــرد } ١٨٢٠}$ = ٢ ر ٢ فرد

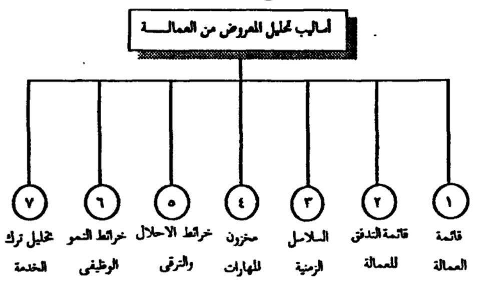
ويكون المطلوب إذن فردين فى الوظيفة أما ال ٢ ر٠ فيتم التعويض عنها بالعمل وقت اضافى • أما إذا كان عدد العاملين المطلوبين وفقاً للمعادلة ٨ ر ٢ افتراضاً، فقد يفضل تعيين ٣ من العاملين مع تحميلهم بعبء زائد يعوض الفرق •

تحليل المعروض من العمالة

حتى تكتمل الصورة ، لابد من تحليل المعروض من العمالة للمنظمة حيث أن مشكلة تحديد المطلوب من العمالة ذات شقين ، **الشق الأول خاص بالطلب ، والشق الثاني خاص بالعرض من العمالة** ٠ ولتحليل المعروض من العمالة حالياً وخلال فترة الخطة لابد من التعرف على عدد العاملين الحاليين داخل هيكل الوظائف ، وتحليل تدفق هذه العمالة فى الترقية والنقل وترك الخدمة٠

أساليب تحليل المعروض من العمالة :

هناك أساليب تساعد المنظمة على التعرف على تحليل المعروض لديها من عمالة، وشكل (٣-٩) التالى يوضح أشهر هذه الأساليب (٦) ٠



شكل (٣-٩) أساليب تحليل المعروض من العمالة

وسنعرض فيما يلى لكل أسلوب من هذه الأساليب ٠

(١) قائمة العمالة : Manning or Placement Chart

وهى تسمى أيضاً بقائمة تسكين العاملين ، وهى تحتوى على معلومات هامة عن العمالة بالمنظمة ، فهى تتضمن الهيكل الوظيفى للمنظمة (والذى يعنى أنواع الوظائف واسمائها ودرجاتها) ، وعدد العاملين فى كل وظيفة ، وتحليل لهذا

العدد بحسب الجنس والمؤهل ، والسن ، والحالة الاجتماعية ، وغيرها من البيانات التى يرى أنها تفيد فى تحليل وضع العمالة وتؤثر فى تخطيط الموارد البشرية من تعيين ، وترقية ، وتدريب • وشكل (٣ - ١٠) التالى يعطى فكرة عن قائمة العمالة •

اسم الوظيفة	عدد	الجنس		التعليم				السن				الحالة الاجتماعية		
		ذكر	أنثى	عالى	متوسط	ابتدائى	أمى	٣٠	٤٠	٥٠	٦٠	أعزب	متزوج	متزوج يعول

شكل (٣- ١٠) قائمة العمالـــة

(٢) قائمة تدفق العمالـــة : *Personnel Flow Table*

يفيد أى شركة أن تدرس حركة تدفق العمالة على مستوى الشـركة بأكملها للتعرف على مدى التوازن أو الخلل الذى تحدث هذه الحركة فى حجم العمالة • كما يمكن اجراء نفس التحليل على مستوى القطاعات الوظيفية أو الادارات الرئيسية بالشركة ، مع افتراض أن كل قطاع يمثل وحدة تنظيمية مستقلة، وأنه ليس هناك حركة داخلية بين القطاعات ، ويمكن وضع حركة تدفق العمالة فى شكل جدول يبين الادارات الرئيسية بالشركة ومايتبعها من أقسام ، ويبين قرين كل وحدة تنظيمية نوع التدفق أو حركة العمالة مثل : نقل للداخل ، ونقل للخارج ،

وترقية ، اعارة وندب ، والباقين فى أماكنهم دون تغيير ، والمجموع الكلى للعاملين داخل الوحدة التنظيمية • ويمكن الاستعاضة عن الأرقام بنسب مئوية احتمالية تشير إلى احتمالات الحركة والتدفق فى المستقبل • ويمكن التوصل الى هذه النسب الاحتمالية لو توافرت بيانات تاريخية موثوق فيها عن هذه الحركة فى الماضى. وشكل (٣ - ١١) يعطى فكرة عن قائمة تدفق العمالة باحدى المنظمات •

الحركة / الوحدات	نقل للداخل	نقل للخارج	ترقيـــة	اعارة وندب	الباقين	المجموع

شكل (٣ - ١١) جدول تدفق (أو حركة) العمالة

(٣) السلاسل الزمنيـــة : Time Series

تستطيع المنظمات التى تستخدم أعداد كبيرة من العاملين توظيف هذا الأسلوب• ومن أشهر السلاسل الزمنية فى هذا المجال مايطلق عليه **سلاسل ماركوف** ***Markov Chain***• وهى تعتمد على تحليل نسب تحرك العمالة داخل الادارات (بين الادارات بعضها البعض ، أو التحرك لأعلى بالترقية ، أو النقل لادارات أخرى بالشركة ، أو ترك الخدمة بالشركة) • ويتم التوصل الى هذه النسب من خلال دراسة بيانات الماضى فى هذه الادارات فى الشركة، ثم استخدام هذه النسب للتنبؤ بحركة العمالة فى هذه الادارات فى الشركة عبر عدة سنوات مقبلة •

مثـال :

أمكن من دراسة حركة العمالة داخل شركة خميس العامر التوصل الى نسب التحرك التالية للعمالة ، وذلك كما فى شكل (٣ - ١٢) .

من / الى	فرع القاهرة	فرع الاسكندرية	ترك الخدمة
فرع القاهـــرة	٧٠ ٪	٢٠ ٪	١٠ ٪
فرع الاسكندرية	١٥ ٪	٦٥ ٪	٢٠ ٪

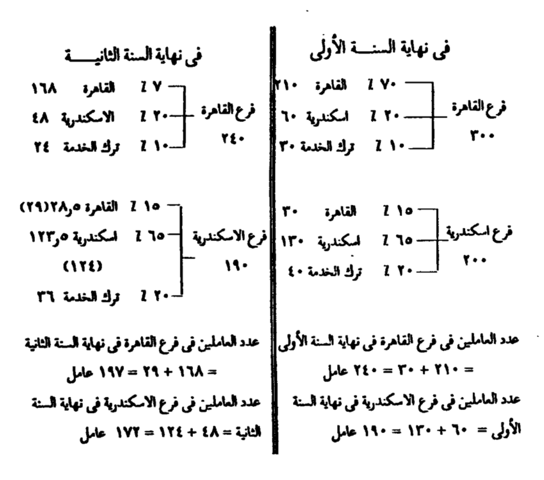
شكل (٣ - ١٢) حركة العمالة فى منشأة خميس العامر

وكان عدد العاملين فى فرع القاهرة ٣٠٠ عامل

وفى فرع الاسكندرية ٢٠٠ عامل

فهل يمكن التنبؤ بعدد العاملين فى فرع القاهرة ، وفرع الاسكندرية خلال سنتين؟.

للتبسيط وإبتعاداً عن الدخول فى خضم رياضيات السلاسل الزمنية نعطى الحل التالى:



ولشرح هذا المثال السابق نورد الآتى :

فى نهاية السنة الأولى سيكون هناك ٢١٠ عامل فى القاهرة (٣٠٠ × ٧٠ ٪) يبقون فى القاهرة ، كما أن هناك ٣٠ عامل سينتقلون من الاسكندرية الى القاهـــرة (٢٠٠ × ١٥) •ويكون مجموع العاملين فى القاهرة كما هو متوقع فى نهاية السنة الأولى ٢٤٠ (٢١٠ + ٣٠) • كذا الحال بالنسبة لفرع الاسكندرية سيكون هناك ١٩٠ عامل متوقعاً فى نهاية السنة الأولى ، وتأخذ ال ٢٤٠ عامل فى القاهرة وال ١٩٠ عامل فى الاسكندرية لتكمل حسابات العام الثانى • ويكون ناتج العام الثانى ١٩٧ عاملاً متوقعاً فى نهاية السنة الثانية فى القاهرة، و ١٧٢ فى الاسكندرية •

وان كانت سلاسل ماركوف تعتبر وسيلة للتنبؤ بالعمالة فى المستقبل ، فهى أيضاً تعتبر وسيلة أكثر نفعا فى تحليل حركة العمالة الموجودة حالياً عبر فترة مقبلة •

(٤) مخزون المهارات : *Skill Inventory*

يمكن اعتبار مخزون المهارات بمثابة نظام للمعلومات يضم قائمة من أسماء العاملين وصفاتهم ومهاراتهم داخل الشركة • ويوفر هذا النظام هذه المعلومات وقتما أرادت الشركة وبأحسن أسلوب • هذا ويمكن القول بأن معظم الشركات لديها نظام أو آخر لمخزون المهارات المتوافر لديها من القوى العاملة الا أن هذه الأنظمة مدفونة فى تلال الدوسيهات والأضابير ، ولاتظهر امكانية استخدام هذا النظام الا لدى الشركات التى تستخدم الحاسبات الآلية •

ويفيد مخزون المهارات الشركات التى تستخدمه ، وذلك فى تحديد أنواع الأفراد ذوى المهارات المعينة ، والمطلوبة فى ظل ظروف معينة مثل التعاقد على كميات وأنواع جديدة ، أو عند التوسع ، أو عند تغيير سياسات الشركة • كما يفيد نظام مخزون المهارات كثيراً فى التخطيط لبرامج التدريب ، والتنمية الادارية ، والترقية ، والنقل ، والندب ، وغيرها من أنشطة شئون العاملين •

(٥) خرائط الترقى والاحلال : *Promotion Or Replacement Chart*

عندما يترك أحد المديرين أو الأخصائيين وظيفته الهامة الحيوية ، يرتبك العمل فى هذه الوظيفة ، ويستمر هذا الارتباك حتى تقوم الشركة باحلال غيره ، وقد لايكون قرار الاحلال سليماً ، وذلك لأنه أخذ فى ظروف ارتباك • وتفيد خرائط الاحلال فى تفادى الوقوع فى مثل هذا الارتباك •

وخرائط الاحلال ماهى إلا خطط احتمالية تعد مسبقاً لمواجهة ظروف خلو المناصب الهامة بالشركة • وتوضح هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف الحساسة فى حالة خلوها • وتفيد خرائط الاحلال فى نواحى أخرى مثل التخطيط للمستقبل الوظيفى للعاملين بناءا على معايير الصلاحية ، ومعايير الفرص المتاحة للترقى• ووضع خريطة كاملة للترقى والاحلال يساعد على رؤية صورة كاملة لفرص الترقى المتاحة ، والتغلب على مشكلة أعناق الزجاجات (أى الفرص

المسدودة) التى تعانى منها بعض الادارات بصدد ترقية مديريها وعامليها • ويتطلب اعداد مثل هذه الخرائط تعاون كبير بين الأخصائيين فى ادارة شئون العاملين وبين المديرين التنفيذيين• ويقوم هؤلاء الآخرون بترشيح الأسماء التى يمكن أن تظهر على الخريطة وعادة ماتكون مثل هذه الخرائط سرية •

ويوضح شكل (٣ - ١٣) خريطة الاحلال والترقى ، مع شرح سريع للصفات ومعايير الصلاحية التى يتميز بها هؤلاء المرشحين ، ومن أمثلتها : العمر ، وفعالية الأداء، والحالة الصحية ، ومدى استعدادهم للترقى ، والأقدمية ، والمهارات ، والخبرات•

شكل (٣ - ١٣) خريطة الاحلال والترقى

(٦) خرائط النمو الوظيفى : *Career Chart*

تقوم الشركات الكبيرة بتصميم خرائط مفتوحة ، تحدد بصورة عامة المسارات الوظيفية المقترحة لكى يتدرج الفرد فى وظائف معينة حتى يصل الى الوظائف العليا. وفيما يلى خريطة مقترحة للنمو الوظيفى ، وتظهر فى شكل (٣ - ١٤) ، وهى تفيد فى التعرف على جوانب الخبرة والمهارات الواجب توافرها فى الشخص أثناء تدرجه الوظيفى ، ومايقترن بذلك من سنوات خبرة وتدريب •

اسم الوظيفة	الدرجة المالية	اسم الادارة	عدد السنوات داخل الوظيفة	التدريب المطلوب
أخصائى تنظيم مساعد	٣/٣	دراسات العمل	٢	دورة تبسيط اجراءات
أخصائى تنظيم	٢/٣	دراسات العمل	١,٥	دورة هياكل تنظيمية
أخصائى تدريب	١/٣	التدريب	١,٥	دورة اعداد مدربين
رئيس قسم التدريب الفنى	٢/٢	التدريب	٣	دورة تخطيط التدريب
رئيس قسم التنمية الادارية	١/٢	التدريب	٣	دورة تنمية ادارية
مدير ادارة التدريب	٢/١	التدريب	٢	دورة تخطيط استراتيجى
مدير ادارة شئون العاملين	١/١	شئون العاملين	٢	ـــــ

شكل (٣ - ١٤) خريطة نمو وظيفى

ويمكن رسم خريطة النمو الوظيفى وذلك على خريطة أو هيكل التنظيم للشركة، بحيث يتم رسم (بأقلام ملونة) المسارات التى يمكن أن يتدرج وينتقل ويترقى لها فرد معين من قاع التنظيم الى أعلاه • وهذه الخرائط قد تتم على أساس وظيفى (أى ترسم وتخطط بالنسبة لوظيفة معينة ، بصرف النظر عن شاغلها) ، وقد تتم على أساس فردى (أى ترسم وتخطط لفرد معين لتناسب خلفيته واستعداداته) •

(٧) تحليل ترك الخدمة (معدل دوران العمال) Turnover Analysis

يعتمد تخطيط الموارد البشرية من تحديد للاحتياجات من العمالة والتعيين والتدريب وغيره على مدى ماتفقده المنشأة من العاملين الحاليين ، ويقدم تحليل ترك الخدمة (ومعدل دوران العمالة) أسلوباً للتعرف على نسبة العاملين الذين يتركون الخدمة ٠

ويمكن أن نقول أن معدل ترك الخدمة هو عبارة عن عدد من يتركوا الخدمة معبر عنه فى شكل نسبة مئوية إلى متوسط عدد العاملين خلال فترة معينة ٠

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد تاركى الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times ١٠٠$$

مثـال :

فى بداية السنة كان هناك ١١٠ من العاملين فى أحد الادارات بالشركة ، وفى نهاية السنة كان هناك ٩٠ ولم تحدث أى تعيينات ٠

إذن عدد تاركى الخدمة = ١١٠ – ٩٠ = ٢٠

متوسط عدد العاملين فى السنة = $\frac{١١٠ + ٩٠}{٢}$ = ١٠٠

معدل ترك الخدمة (أو معدل الدوران دون تعيينات) = $\frac{٢٠}{١٠٠}$ × ١٠٠ = ٢٠٪

مثـال :

افترض أنه تم تعيين ١٠ أفراد خلال السنة ، وأن اعداد البداية والنهاية كما هى:

إذن عدد تاركى الخدمة = ١١٠ + ١٠ – ٩٠ = ٣٠

متوسط عدد العاملين فى السنة = ١٠٠

معدل ترك الخدمة (أو معدل الدوران مع التعيين) = ٣٠ ٪

ومايهم فى تحليل ترك الخدمة هو :

١ - معرفة مدى ضخامة معدل ترك الخدمة ، فمعدل ٥ ٪ يعتبر دليلاً على استقرار العمالة ، ومعدل ٤٠ ٪ يعتبر دليلاً على توتر قوة العمل واضطرابها .

٢ - معرفة أسباب ترك الخدمة تعطى مؤشرات هامة عن أولئك الذين يجب تجنبهم فى التعيين (إذا كانت الأسباب ترجع للأشخاص) أو تعطى مؤشرات على تحسين ظروف العمل وسياسات المنشأة (إذا كانت الأسباب ترجع الى المنشأة) •

أسباب تـرك الخدمـــة :

نعطى فيما يلى نبذة سريعة عن الأسباب التى تشيع فى الغالب بين المنشآت ، وأن كان لكل منشأة ظروفها الخاصة بها ، والتى تحبز التحليل والتعرف على أسباب ترك الخدمة •

١ - ترتفع معدلات ترك الخدمة بين المعينين حديثاً ، وأثناء الفترة الأولى للتوظف•

٢ - تأخذ معدلات ترك الخدمة فى الانخفاض بزيادة الخدمة والأقدمية •

٣ - ترتفع معدلات ترك الخدمة لدى المرأة عن الرجل •

٤ - تنخفض معدلات ترك الخدمة بارتفاع خبرة ومهارة الفرد فى عمله •

٥ - تنخفض معدلات ترك الخدمة بارتفاع السن •

٦ - يترك العاملون المنشأة ذات الأجر والظروف الأقل الى المنشآت الأفضل •

٧ - يتوقع أن تكون هناك علاقة بين ترك الخدمة وعناصر أخرى مثل الجنسية ، ومحل الميلاد ، وتوافر منشآت منافسة أفضل ، والتخصص العلمى والمهنى ، ودرجة التعليم، وغيرها من الخصائص الشخصية للأفراد ، وهذه العلاقة تختلف من منشأة الى أخرى حسب ظروفها •

تحديد الفائض أو العجز من العمالة

وكيفية التصرف فيه

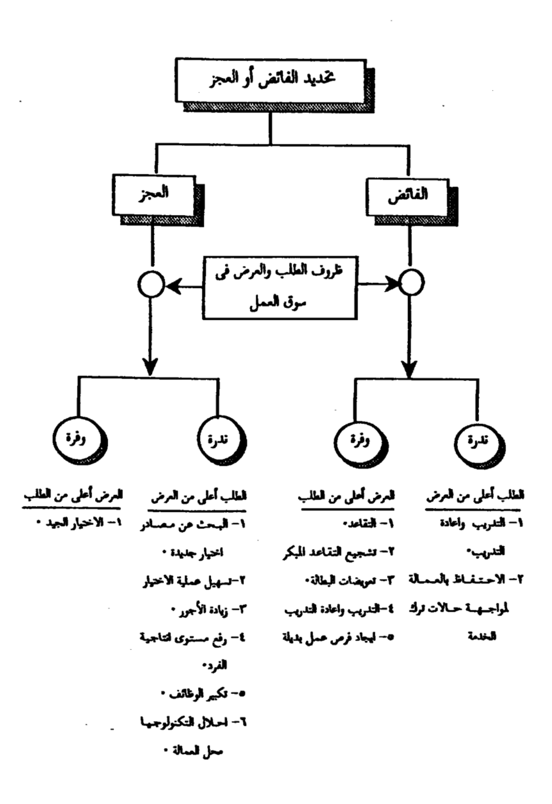
تأتى هذه الخطوة نتيجة للمقارنة بين الخطوتين السابقتين ، واللتين تم تحديد عدد العمالة المطلوبة وعدد المتاح (المعروض) منهما داخل المنظمة ، وبمعنى آخر فإن هذه الخطوة تهتم بتحديد حاصل طرح عدد العمالة المعروضة من العدد المطلوب ، ويمكن صياغة ذلك فى العملية الحسابية البسيطة التالية :

(عدد المطلوب من العمالة - عدد المتاح (المعروض) منها داخل المنظمة = الفائض (أو العجز) فى العمالة) •

وعندما يكون ناتج الطرح موجباً فإن هذا معناه وجود عجز فى العمالة نتيجة لزيادة العدد المطلوب عن العدد المتاح (المعروض) ، أما لو كان ناتج الطرح سالباً فإن هذا معناه وجود فائض فى العمالة نتيجة زيادة المعروض من العمالة عن المطلوب منها •

وتتطلب كل حالة من الحالتين السابقتين (الفائض أو العجز) اتباع أساليب معينة فى التعامل معها ، وتتوقف تلك الأساليب على ظروف العرض والطلب على العمالة فى السوق الذى تعمل فيه المنظمة • وشكل (٣ - ١٥) يوضح الاطار الذى يمكن اتباعه فى التعامل مع حالات الفائض أو العجز فى العمالة •

ويوضح الشكل كيفية التعامل مع حالات الفائض والعجز فى العمالة ، وفى ظل ظروف الطلب والعرض فى سوق العمل •



شكل (٣ – ١٥) أساليب التعامل مع الفائض أو العجز فى العمالة

وفى الجزء التالى نلقى الضوء على الأساليب والطرق المستخدمة فى التعامل مع حالات الفائض والعجز [٧] •

كيفيـة التعامل مع الفائـض والعجـز :

١ - كيفية التعامل مع الفائض :

إذا كانت نتيجة المقارنة تبين المطلوب والمعروض من العمالة بالسالب ، فإن ذلك يعنى أن عدد المعروض من العمالة داخل المنظمة أكثر من العدد المطلوب • وهذا يتطلب اتباع أساليب معينة تختلف باختلاف ظروف سوق العمل ، فالأساليب التى تتبع فى حالة ندرة العمالة تختلف عن تلك الأساليب التى تتبع فى حالة وفرة العمالة كما يلى:

أ - إذا كان الطلب يزيد عن العرض فى سوق العمل :

فى هذه الحالة تواجه الشركة مشكلة فى كيفية التصرف فى العمالة الزائدة ، وهل يمكن التفريط فيها بسهولة أم يفضل تحمل تكلفة بقائها فى الشركة مع التفكير فى كيفية استخدامها • وفى هذه الحالة قد تقوم الشركة باتباع أحد الأساليب التالية :

١ - **إعادة تأهيل هذه النوعية من العمالة** ، وذلك للقيام بأعمال أخرى قد تحتاجها الشركة مستقبلاً ويمكن أن يتم ذلك من خلال **التدريب التحويلى** حيث يتم تدريب العمالة الزائدة على القيام بأعمال أخرى تحتاجها المنظمة ، ويفضل أن يتم تدريب العمالة على أعمال أو مهن تتميز بأن معدلات ترك الخدمة بها عالية •

٢ - **الاحتفاظ بالعمالة لمواجهة حالات ترك الخدمة** ، ويتم اتباع هذا الأسلوب خاصة عندما يكون فائض العمالة فى أعمال أو مهن تتسم بالندرة ، حيث تقوم المنظمة باستبقاء هؤلاء العاملين فى وظائفهم مع اعادة توزيع عبء العمل عليهم ليقوموا باعباء عمل أقل ، أو اسناد أعمال أخرى إليهم على أن

تكون ذات صلة بعملهم الأصلى ، وتقوم المنظمة فى هذه الحالة بتحمل تكلفة الاحتفاظ بهذه العمالة بهدف احلالها محل حالات ترك الخدمة •

ب – إذا كان العرض يزيد عن الطلب فى سوق العمل :

فى هذه الحالة يفضل أن تقوم المنظمة بالتخلص من فائض العمالة لديها ، ويمكن أن يتم ذلك باتباع أحد الأساليب التالية :

١ – التقاعد :

فيما يتعلق بالتقاعد يتم تطبيق قاعدة « عدم الاحلال » للعمالة المتقاعدة ، وإذا كانت حالات التقاعد فى وظائف نادرة فيتم التعويض من داخل المنظمة من خلال التدريب التحويلى أو اعادة التأهيل •

٢ – تشجيع التقاعد المبكر :

وبالنسبة لهذا الأسلوب فإنه يتطلب تعديل بعض قوانين التأمينات الاجتماعية خاصة فى مصر وأذا لم يتم ذلك فيمكن أن تقوم المنظمة بوضع قواعد للتقاعد المبكر (فى سن ٥٥ على سبيل المثال) على أن تقوم بدفع مكافأة نهاية خدمة مجزية للمتقاعد ، وفى نفس الوقت تقوم الشركة بتحمل الفروق المستحقة للتأمينات الاجتماعية بحيث يحصل العامل على معاشه كاملاً •

٣ – تعويضات البطالة :

ويتطلب هذا البديل تعديل بعض التشريعات المتعلقة باعانة البطالة بحيث يحصل العامل على التعويض الذى يمكنه من ممارسة عمل خاص به •

٤ – التدريب واعادة التدريب :

ويعتمد هذا الأسلوب على حصر أعداد ونوعيات فائض العمالة ، وحصر الوظائف التى تتميز بمعدلات ترك عالية ، مع توجيه التدريب الى تلك الوظائف ،

ويمكن أن يتم تدريب فائض العمالة على القيام بمثل هذه الأعمال من خلال التدريب التحويلى ورفع مهارات العاملين بما يمكنهم من القيام بتلك الأعمال الجديدة ، مع اعطائهم حافزاً على التدريب ، ويعتبر هذا الأسلوب أفضل من الأسلوب السابق •

٥ - ايجاد فرص عمل بديلة :

ويمكن أن يتم هذا الأسلوب بين المنظمات التى تمارس أنشطة متشابهة بحيث يتم نقل العمالة من المنظمات التى بها فائض عمالة الى المنظمات التى تواجه عجز فى العمالة مع اعطاء العمال بعض المزايا نتيجة انتقالهم لمنظمة جديدة والحفاظ على حقوقهم التأمينية •

٢ - كيفية التعامل مع العجـــز :

إذا كانت نتيجة المقارنة بين المطلوب والمعروض من العمالة بالموجب ، فإن ذلك يعنى أن عدد المطلوب من العمالة يزيد عن عدد المعروض أو المتاح منها ، أي أن هناك عجزاً ينبغى تعويضه • وهذا يتطلب اتباع أساليب معينة تختلف باختلاف ظروف سوق العمل كما يلى :

أ - إذا كان الطلب يزيد عن العرض فى سوق العمل :

فى هذه الحالة تواجه الشركة مشكلة فى كيفية تدبير الاحتياجات من العمالة والتى تغطى العجز الموجود • ويمكن للشركة اتباع أحد الأساليب التالية :

١ - البحث عن مصادر جديدة للعمالة :

وهنا تقوم ادارة الموارد البشرية بدور فعال فى تنمية مصادر القوى العاملة ، والبحث عن مصادر جديدة ، والاتصال بالجامعات والمدارس الفنية لجذب الخريجين للالتحاق بها ، وعمل دراسات وبحوث عن مصادر الموارد البشرية فى المناطق المجاورة لمنطقة عمل المنظمة •

٢ - تسهيل عملية الاختيار :

وهنا تقوم المنظمة بالتنازل عن بعض شروط الاختيار وعدم التشدد فى معايير الاختيار ، أيضاً يمكن للمنظمة اتباع سياسة تعيين خريجين جدد • ويمكن تعويض هذا التنازل عن بعض الشروط من خلال التدريب بعد الالتحاق بالعمل •

٣ - زيادة الأجور :

وفى هذا الأسلوب تقوم المنظمة برفع مستوى الأجور والحوافز بها حتى تكون مصدراً لجذب العمالة خاصة الماهرة ، لأن الأجور والعوائد المادية تمثل الحافز الأساسى للعمل خاصة فى مجتمعات العالم الثالث •

٤ - رفع مستوى انتاجية الفرد :

ويتم ذلك من خلال زيادة نواتج الأداء دون أن يصاحبها زيادة فى عدد الأفراد، ومن الأساليب التى تؤدى الى رفع انتاجية الفرد ، التدريب المكثف ورفع مستوى المهارة•

٥ - تكبير الوظائف :

وفى هذا الأسلوب يتم اضافة بعض المهام الى الوظيفة بحيث يتمكن شاغل الوظيفة من القيام بأعباء عمل أكبر ، وذلك ينعكس أثره على زيادة الانتاجية من ناحية وتنويع خبرات الأفراد من ناحية أخرى •

٦ - احلال التكنولوجيا محل العمالة :

وفى هذا الأسلوب تستطيع المنظمة أن تبحث عن التطور التكنولوجى فى مجال نشاطها ، والذى يسمح لها بزيادة الآلية ، واحلالها محل العنصر البشرى ، والوصول إلى نفس الانتاجية ، أو أعلى ، بنفس عدد العاملين أو أقل •

ب - إذا كان العرض يزيد عن الطلب فى سوق العمل :

فى هذه الحالة لاتوجد مشكلة أمام المنظمة فى اختيار العمالة اللازمة لسد العجز، وتقوم المنظمة هنا باختيار أفضل العناصر المتاحة فى سوق العمل وذلك من خلال اتباع أساليب اختيار دقيقة ٠

العائد والتكلفة من تخطيط الأحتياجات للموارد البشرية

تتمثل تكلفة تخطيط الأحتياجات من الموارد البشرية فى البنود التالية

- أجور ومرتبات المسئولين فى إدارة الموارد البشرية عن تخطيط الاحتياجات.
- اتعاب المستشارين المساعدين فى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
- تكلفة النظام المستخدم والبرامج (مثل برامج الكمبيوتر) المساعدة فى ذلك .
- تكلفة الأتصال بواسطة مسئولى الموارد البشرية بمديرى الإدارات لاستطلاع وتحديد تقديراتهم من العمالة المطلوبة .
- تكلفة اعداد وكتابة التقارير المرتبطة بتخطيط الاحتياجات .

أما العائد من تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية فيتمثل فى كفاءة اداء الوظيفة التى تؤدى الى كفاءة العمل بالمنظمة بصفة عامة ، أو فى كفاءة اداء باقى وظائف الموارد البشرية .

هذا ويمكن أن يساعد معدل ترك الخدمة ، ومعدل دوران العمل ، ومعدل الغياب ، ومعدل التأخير ، ومعدل الترقى ، ومعدل النقل فى التعرف على حركة العمالة اللازمة فى تخطيط الاحتياجات .

وتظهر الاستفادة القصوى من هذه المعدلات عند مقارنتها من سنه لأخرى ، أو بين الادارات المختلفة ، او بين الشركات المتماثلة .

مثال تطبيقى

كيف تحدد عدد المرؤوسين المطلوبين فى قسمك

سنعطيك طريقتين لتحديد عدد المرؤوسين فى قسمك • الطريقة الأولى تعتمد على أن حجم عبء العمل يختلف من وقت لآخر ، وأنه يمكن زيادة أو تخفيض عدد العمال بشىء من الحرية • أما الطريقة الثانية فتعتمد على تقدير احتياجاتك من العمال عبر سنة كاملة •

(١) كيف تأخذ فى الحسبان الانتاج فى تحديد حجم العمالة :

إليك الخطوات التالية :

١ - أنظر إلى جداول العمل فى قسمك خلال الشهر القادم مثلاً •

٢ - حول كمية الانتاج المطلوبة إلى عبء عمل مقدر بعدد ساعات عمل مطلوبة • إن أردت المساعدة إسأل خبير التنظيم أو مهندس الانتاج فى شركتك عن عدد الساعات المطلوبة لانجاز كميات انتاج معينة أو الجداول المخططة للانتاج •

٣ - إقسم ماحصلت عليه فى الخطوة السابقة على عدد ساعات العمل التى يعملها العامل الواحد ، فتحصل على عدد الأيام المطلوب لتحقيق الانتاج المطلوب •

٤ - إقسم ماحصلت عليه فى الخطوة السابقة على عدد أيام العمل فى الشهر الواحد. فتحصل على عدد العمال المطلوبين فى الشهر • وهم العمال المباشرين اللازمين لانجاز الانتاج •

٥ - قدّر عدد العمال غير المباشرين والمساعدين مثل : المناولين ، والمساعدين ، وعمال التجهيز ، وعمال النظافة والخدمات ، أضف ماقدرته على الخطوة السابقة.

٦ – قدّر عدد العمال المطلوبين للاحلال فى حالات الغياب ٠

٧ – أضف الخطوات ٤ ، ٥ ، ٦ للحصول على عدد العمال المطلوبين ٠

مثال :

١ – مطلوب إنتاج ١٠٠٠ قطعة خلال الشهر القادم ٠

٢ – عدد ساعات العمل المطلوبة = ١٠٠٠ قطعة × ٣ ساعات للقطعة =

٣٠٠٠ ساعة عمل .

٣ – عدد أيام الانتاج المطلوبة = ٣٠٠٠ ÷ ٧ ساعات فى اليوم = ٤٢٩ يوم ٠

٤ –عدد العمال المطلوبين فى الشهر =٤٢٩ ÷٢٢ يوم فى الشهر= ١٩٫٥ عامل

٥ – عدد العمال غير المباشر ٣ عامل

٦ – عدد العمال اللازمين لمواجهة حالات الغياب ٠٫٥ عامل

٧ – عدد العمال المطلوبين = ١٩٫٥ + ٣ + ٠٫٥ = ٢٣ عامل

(٢) كيف يمكن تحديد حجم العمالة لسنة كاملة ؟

إليك الخطوات التالية :

يجب أن تبدأ بما توصلنا إليه فى (١) سابقاً ، وهى عبارة عن تحديد عدد العمال اللازمين للانتاج ، أو اللازمين لمواجهة عبء العمل الموجود فى القسم (سواء كانوا عمال مباشرين أو غير مباشرين) ٠ أضف بعد ذلك عدد من العمال اللازمين لمواجهة الانقطاع عن العمل ٠

وللتبسيط عليك نطرح عليك النموذج التالى ، وهو يتضمن أيضاً مثالاً عملياً :

موازنة العمالة فى قسم .... لعام		
البنـــــد	فرعى	كلى
١ – عدد العمال اللازمين لمواجهة عبء العمل الحالى :		
المباشرين	١٩ر٥	
+ غير المباشرين	٣	
= المجموع		٢٢ر٥
٢ – إضافة عدد من العمال لمواجهة :		
الأعياد		
الاجازات السنوية	٠ر٥	
+ اجازات مرضية وعارضة	١ر٥	
+ اجازات أخرى	٠ر٥	
= المجموع		٢ر٥
٣ – عدد العمال المطلوبين فى بداية المدة :		
مجموع البندين ١ ، ٢		٢٥
٤ – اضافة عدد من العمال لمواجهة الاحلال :		
المعاش		
+ الترقية	٠ر٥	
+ النقل	٠ر٥	
+ الفصل	٠ر٥	
+ الاستقالة	٠ر٥	
+ الأمراض المهنية والحوادث الصناعية	٠ر٢٥	
+ الوفاة	٠ر٢٥	
= المجموع		٢ر٥
٥ – عدد العمال المطلوبين أو المراد التخلص منهم بسبب :		
تغيير فى حجم عبء العمل	٢	
تغيير فى التكنولوجيا	–	
تغيير فى تنظيم القسم	– ٠ر٥	
= اجمالى		١ر٥
٦ – اجمالى عدد العمال المطلوبين مجموع العمود « كلى »		٢٩

نمـوذج لتحديـد حجـم العمـاله المطلـوب

بطاقة تعارف

مامعنى معدل دوران العمل ، وماهو استخدامه ؟

يشير معدل دوران العمل (أى نسبة دخول وخروج العمال إلى ومن أحد الأقسام أو الادارات) إلى متوسط عدد العمال ۰ وعادة مايتم الاعتماد على عدد الخارجين من القسم فقط ۰ فإذا كان معدل دوران العمل ١٢ ٪ ، فإن هذا معناه أن هناك احتمال لأن يترك العمل ١٢ عامل من كل ١٠٠ عامل متاحين للعمل، وفى هذه الحالة يطلق على معدل دوران العمل بمعدل ترك الخدمة ۰ ويترك الناس أعمالهم لعدة أسباب أهمها : الاستقالة ، والنقل والترقية والعجز ، والفصل ، والوفاة ۰

ويمكن حساب معدل دوران (أو ترك الخدمة) كالآتى :

$$\frac{\text{عدد تاركى الخدمة} \times ١٠٠}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

مثـال :

إحسب معدل ترك الخدمة فى أحد الأقسام ۰ حيث كان متوسط عدد العمال فيه ٤٠ عامل ۰ وعدد من ترك الخدمة ٤ عمال ۰

الحل :

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد تاركى الخدمة}}{\text{متوسط عدد العمال}} \times ١٠٠$$

$$= \frac{٤ \times ١٠٠}{٤٠} = ١٠ \%$$

$$\text{ملحوظة : متوسط عدد العاملين} = \frac{\text{عدد العمال أول المدة + عدد العمال آخر المدة}}{٢}$$

ويستخدم معدل دوران العمل (أو معدل ترك الخدمة) فى الآتى :

١ - للتنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمة خلال عام قادم • وبالتالى يمكن التعرف على احتياجات الاحلال ، كما هو فى بند ٤ فى النموذج السابق •

٢ - التعرف على مدى انخفاض الرضا والروح المعنوية ويعتبر ارتفاع معدل ترك الخدمة مؤشراً على انخفاض الرضا والروح المعنوية •

مثـــال :

لديك ٣٠ عامل فى قسمك ، وتود أن تتوقع عدد من سيترك الخدمة وكان معدل ترك الخدمة فى القسم ١٠ ٪ •

الحـل : عدد تاركى الخدمة المتوقع = ٣٠ × $\frac{١٠}{١٠٠}$ = ٣ أفراد

بطاقة تعارف

مامعنى معدل الغياب ، وماهو استخدامه ؟

يشير معدل الغياب الى عدد الأيام التى يغيبها العامل ولايتواجد فى عمله خلال عام • ويقصد بالغياب هنا عدم تواجد العامل لأسباب مرضية أو عارضه أو بدون إذن.

ويحسب **معدل الغياب** كالآتى :

$$\frac{\text{عدد أيام الغياب فى السنة فى القسم}}{\text{عدد أيام العمل لكل العاملين}} \times ١٠٠$$

وهناك أيضاً مايسمى **بمتوسط عدد أيام الغياب** ، ويحسب كالآتى :

$$\frac{\text{عدد أيام الغياب فى السنة فى القسم}}{\text{متوسط عدد العاملين فى القسم}}$$

مثال :

إحسب معدل الغياب (ومتوسط عدد أيام الغياب) فى أحد الأقسام حيث كان متوسط عدد العمال ٣٠ عامل ، وعدد أيام الغياب الاجمالية ١٥٠ يوم وكان عدد أيام العمل الرسمية ٢٥٠ يوم عمل لكل عامل •

الحل :

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد أيام الغياب فى السنة}}{\text{عدد أيام العمل لكل العاملين}} \times ١٠٠$$

$$= \frac{١٠٠ \times ١٥٠}{٣٠ \times ٢٥٠} = ٢ \%$$

$$\text{متوسط عدد أيام الغياب} = \frac{\text{عدد أيام الغياب فى السنة}}{\text{متوسط عدد العاملين فى القسم}}$$

$$= \frac{١٥٠}{٣٠} = ٥ \text{ أيام لكل عامل}$$

ويستخدم معدل الغياب (أو متوسط عدد أيام الغياب) فى الآتى :

١ - التعرف على مدى انخفاض الروح المعنوية • فكلما ارتفع معدل الغياب كلما كان هذا مؤشراً على انخفاض الرضا والروح المعنوية •

٢ - التنبؤ بعدد أيام الغياب خلال الفترة القادمة ، واستخدام هذا التنبؤ فى التعرف على عدد العاملين المطلوبين لمواجهة الغياب المحتمل •

مثال :

هل تستطيع أن تحدد احتياجات القسم من العمال الاضافية بسبب الغياب ، علماً بأن معدل الغياب السائد فى القسم هو ٢ ٪ وأن عدد أيام العمل الاجمالية فى العام القادم سيكون ١١٠٠٠ يوم •

الحل :

عدد أيام الغياب المتوقع = ١١٠٠٠ × ٢ ٪ = ٢٢٠ يوم فى السنة

العامل الواحد يستطيع أن يعمل ٢٥٠ يوم فى السنة ، أى أنه عامل واحد يستطيع أن يغطى ٢٢٠ يوم متوقع للغياب •

وبصورة أكثر تحديداً ، فإن عدد العمال المطلوبين = $\frac{٢٢٠}{٢٥٠}$ = ٩ ر ٠ عامل

هوامش ومراجع الفصل

(1) Georg Mikovich and John W. Boudrean , **Hunan Resouces Maanagement** 7 th ed., Homewood, Ill.: Irvin , 1993 .

(2) John Bramham, **Practical Manpower Planning**, London : Institute of Personnel Management, 1988.

(3) Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Personnel : Contemporary Perspectives** and Applications, 4 th. ed., St. Paul , Minn. : west Publishing Co., 1986.

(4) John Bramham, Loc. cit .

(5) Herbert G. Heneman, III, Donald P. Schwab, John A. Fossum and Lee Dyer, **Personnel / Human Resources Management**, 5th. ed., Momewood, Ill. : Irwin, 1993.

James W. Walker, **Human Resources Planning**, N.Y.: McGraw-Hill, 1980.

M. Bennison and J. Casson, Manpower planning Handbook, N.Y.: McGraw -Hill, 1984

Barrie O, Pettman and Gerald Tavernier, **Manpower Planning Workbook**, Aldershot, Gower Publishing Co. . 1984.

(6) James W. Walker, Loc. cit.

Barrie O. Pettman and Gerald Tavemier, Loc. cit.

(7) Barrie O. Pettman and Gerald Tavemier, Loc. cit.

James W. Walker, Loc. cit.

John Bramham, Loc. cit.

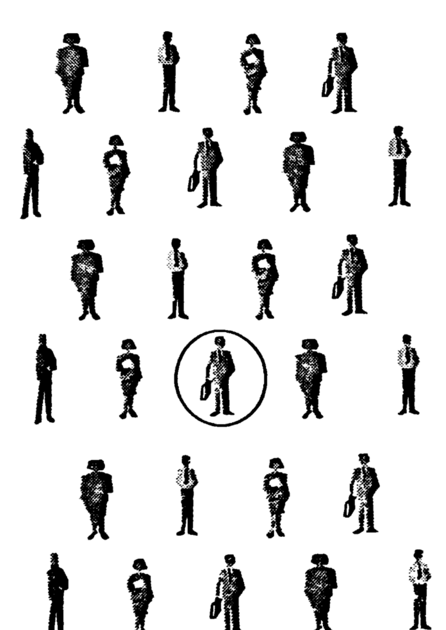
أنظر أيضاً :

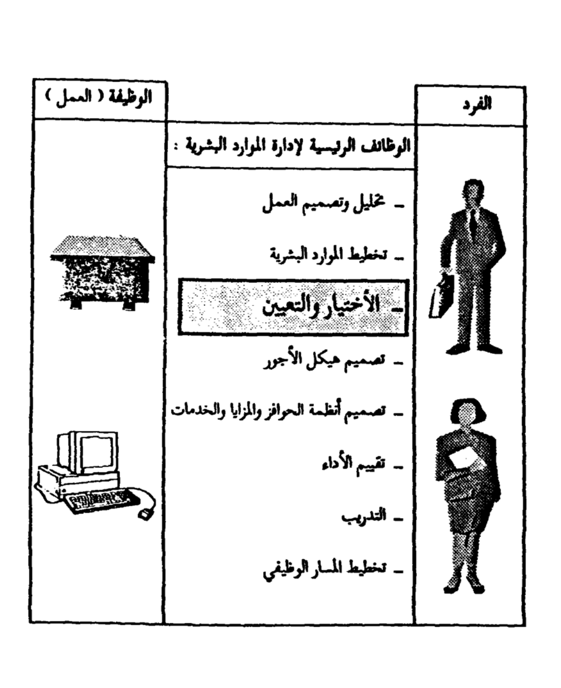
أحمد ماهر ، اقتصاديات الادارة ، الاسكندرية : مركز التنمية الادارية ، ١٩٩٣.

أحمد صقر عاشور ، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٥.



استقطاب واختيار الموارد البشرية




الوظيفة (العمل)
الفرد
الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :
- تحليل وتصميم العمل
- تخطيط الموارد البشرية
- الأختيار والتعيين
- تصميم هيكل الأجور
- تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات
- تقييم الأداء
- التدريب
- تخطيط المسار الوظيفي

الهدف من الفصل:

١ - تأكيد أهمية الأستقطاب كنشاط هام فى البحث عن وجذب الموارد البشرية الصالحه لوظائف المنظمة .

٢ - التعرف على مصادر الأستقطاب والأساليب التى يمكن أستخدامها فى ذلك .

٣ - بناء المعرفة والمهارة فى كيفية أختيار الموارد البشرية ، أستناداً على معايير محددة ، وأستخدام الأجراءات وأساليب علمية .

خير الكلام

فى الأستقطاب والأختيار

بسم الله الرحمن الرحيم

« وربك يخلق مايشاء ويختار ماكان لهم الخيرة ... »

القصص ٦٨

« .. يأبت إستجره إن خير من استأجرت القوى الأمين... »

القصص ٢٦

قال رسول الله ﷺ

« المؤمن القوى خير وأحب الى الله من المؤمن الضعيف»

ستى قالت

« أسال عن الرفيق قبل الطريق »

« أسال عن الجـار قبل الدار »

« من جاور السعيد يسعد ، ومن جاور الحداد ينكوى بناره »

« نقى وأختار لا تندم ولا تحتار »

من الحكم

قُل......« الرجل الـمُناسب فى المكان المناسب »

ولا تقل......« الرجل الـمِناسب فى المكان المناسب »

الفصل الرابع

استقطاب واختيار الموارد البشرية

مقدمة

عندما تحدد إحدى المنظمات احتياجاتها من الموارد البشرية ، يبقى لها أن تجذب أكبر عدد ممكن من طالبى التوظف ، وذلك لكى تختار أفضل العناصر من بينهم • ويطلق على هذه الوظيفة الاستقطاب والاختيار وتعنى وظيفة الاختيار بجذب أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة ، بينما تعنى وظيفة الاختيار بتصفية هؤلاء المرشحين للتوصل الى أفضلهم •

ويبدأ الفصل باعطاء مقدمة لتعريف القارىء بهاتين الوظيفتين ، ثم ينتقل الفصل إلى الاهتمام فى الجزء الثانى بوظيفة الاستقطاب مع التركيز على مصادر الموارد البشرية وكيفية جذبهم • وفى الجزء الثالث من الفصل يتم الاهتمام بالاختيار مع التركيز على معايير الاختيار ، واجراءات الاختيار وأساليبه المختلفة ، وذلك بغرض تصفية المرشحين واختيار أفضلهم •

مقدمة فى الاستقطاب والاختيار

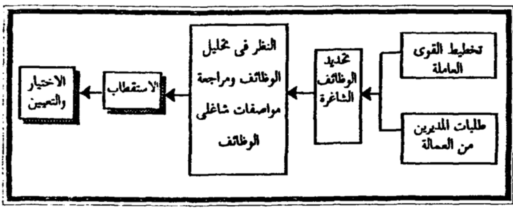
ماهية الاستقطاب والاختيار :

يشير لفظا الاستقطاب والاختيار إلى تلك العمليات المتكاملة فى اختيار وتعيين الأفراد بالمنظمة • وتقع مسئولية الاستقطاب والاختيار على كل من مديرى الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمنظمة . حيث يقدم مديرو الموارد البشرية أحدث الأساليب المطبقة فى اختيار الموارد البشرية ، ويقومون بتدريب المديرين التنفيذيين

عليها بينما يشارك المديرون التنفيذيون فى مرحلة الاختيار النهائى وذلك من خلال المقابلات الشخصية •

خطوات استقطاب واختيار الموارد البشرية :

تمر عملية استقطاب ،اختيار الموارد البشرية بعدة خطوات تبدأ من تخطيط القوة العاملة وتنتهى بالتعيين • ويوضح شكل (٤ – ١) التالى تسلسل هذه الخطوات



شكل (٤ –١) خطوات الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية

ويتضح من شكل (٤ – ١) أن عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية تمر بالخطوات التالية :

١ – **تخطيط القوى العاملة** : حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الانتاج والعمل فى الفترة القادمة •

٢ – **طلبات المديرين من العمالة** : وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات •

٣ – **تحديد الوظائف الشاغرة** : بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى ادارة الموارد البشرية تصوركامل عن اعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفى أى الادارات والأقسام ، وأيضاً فى أى المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف •

٤ – **النظر فى تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلى الوظيفة :** بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضرورى مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسئوليات ، وأيضاً مراجعة المواصفات التى ينبغى توافرها فى شاغل الوظيفة من حيث المؤهل ، وعدد سنوات الخبرة ونوعها •

٥ – **الاستقطاب :** وهو البداية العملية لجذب العمالة ، وتتضمن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة التى سيرد ذكرها بالتفصيل فيما بعد •

٦ – **الاختيار والتعيين :** وهذه الخطوة هى خلاصة كل الخطوات السابقة حيث تتضمن المرحلة النهائية التى يتم فيها تصفية المتقدمين الى عدد أقل يتم الاختيار من بينهم ، ثم التعيين •

الاستقطـــاب

ماهو الاستقطاب ؟

يشير لفظ الاستقطاب الى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة •

وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغى التأكد من ضرورة الحاجة الى شغل الوظيفة ، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة ، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التى يجب توافرها فى شاغل الوظيفة •

من يقوم بالاستقطاب ؟

تقوم المنظمات الكبيرة بانشاء وحدات متخصصة لادارة الموارد البشرية ، وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة فى وظائف ادارة الموارد البشرية ، ومنها مايسمى بقسم التوظيف ، أو (مكتب التوظيف) حيث يعمل به عدد من المتخصصين فى الاعلان عن الوظائف وجذب العمالة ، واجراء المقابلات المبدئية

مع المتقدمين وحتى مرحلة الاختيار النهائى والتى يشارك فيها المديرون التنفيذيون. أما فى المنظمات الصغيرة فقد تسند عملية استقطاب العمالة الى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة فى جذب العمالة ، أو قد يقوم بهذه العملية المديرون التنفيذيون بأنفسهم بالاشتراك مع مدير الموارد البشرية[1] • أنظر أيضاً شكل ٤ - ٢ .

ادارة الموارد البشرية	المديرين التنفيذيين
- التخطيط لأنشطة الاستقطاب ، والبحث عن المصادر ، واستخدام أساليب الاستقطاب •	- مساعدة ادارة الموارد البشرية فى التخطيط لأنشطة الاستقطاب •
- العمل كأخصائيين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد •	- العمل كأخصائيين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد •
- متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب وتقييمها	

شكل (٤ - ٢) دور ادارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين فى الاستقطاب

ويتضح من ذلك أن عملية استقطاب العمالة يقوم بها كل من مدير الموارد البشرية والمدير التنفيذى • والعبء الأكبر يقع على مدير الموارد البشرية ، أو المتخصصين الذين يعملون معه • أما المدير التنفيذى فتبرز أهمية دوره فى مرحلة الاختيار النهائى •

وينبغى اختيار الأخصائيين الذين يقومون بعملية الاستقطاب بعناية وطبقاً لتوافر شروط خاصة فيهم ، حيث أنهم يلعبون دوراً غاية فى الأهمية فى هذه العملية خاصة فى مرحلة المقابلة الأولى (أو المبدئية) للمتقدمين ، والتى تترك لديهم انطباعاً لايمكن نسيانه ، فإذا كان هذا الانطباع طيباً كان انطباعهم عن المنظمة

طيباً ، وهذا يخلق لديهم الرغبة فى الالتحاق بالعمل بها ٠ أما إذا كان هذا الانطباع سيئاً فإنه قد ينفرهم من المنظمة وقد يكونون من ذوى الخبرات التى تحتاجها المنظمة ، لذا فانه من الضرورى التأكيد على اختيار هؤلاء الأخصائيين بعناية ، وأن يكونوا مدربين على وسائل الاتصالات الشفوية ، وأن يتم تنمية مهاراتهم فى المقابلات الشخصية والاتصالات وجهاً لوجه ، والتفاعلات الشخصية أثناء المقابلات ٠

مصادر الاستقطاب :

بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ، وذلك فى شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف ومواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغى التفكير فى المصادر التى سيتم الحصول منها على احتياجاتها ٠

وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية ، ويوضح شكل (٤ - ٣) تلك المصادر[٢] ٠

ونعرض فيما يلى لهذه المصادر بشىء من الاسهاب ٠

أولاً : المصادر الداخلية :

والمقصود بالمصادر الداخلية فى الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة ، ويمكن اللجوء لهذه المصادر فى حالة الوظائف الاشرافية ، أو الوظائف التى تحتاج لخبرات قد لاتتوافر خارج المنظمة ، ومن أهم هذه المصادر :

١ - الترقية :

ويلجأ إلى هذا المصدر فى حالة الرغبة فى شغل بعض الوظائف الاشرافية أو القيادية ، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل :

أ - تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية ٠

مصادر استقطاب الموارد البشرية

أولا : المصادر الداخلية :

١ – الترقيات	Promotion
٢ – النقل الداخلى	Rotation
٣ – مخزون المهارات	Skills Inventories
٤ – الاعلان الداخلى	Job posting
٥ – عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء •	Friends

ثانيا : المصادر الخارجية :

١ – التقدم المباشر للمنظمة	Walks in
٢ – الاعلان	Advertisement
٣ – وكالات ومكاتب التوظيف	Agencies
٤ – المدارس والمعاهد	Schools & Instituts
٥ – النقابات	Unions
٦ – المنظمات المهنية	Proffessional Associations
٧ – الخدمة العسكرية	Militory Service
٨ – الأخذ بآراء الخبراء والأساتذة	References

ب - رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفى وأن منظمتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو فى المستقبل •

جـ - يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولاتحتاج لتدريب •

٢ - النقل الوظيفى :

ويكون هذا مصدراً للعمالة عندما تكون سياسات الشركة فى ادارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها ، وأيضاً عندما لاتتوافر تلك الخبرات فى سوق العمل الخارجى •

٣ - مخزون المهارات :

ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها ، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات ، والرجوع الى مخزون المهارات للبحث عمن تتوافر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك اما بالنقل أو الترقية •

٤ - الاعلان الداخلى :

عندما ترغب المنظمة فى شغل بعض الوظائف فى المستويات التنظيمية الدنيا ، فانه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الاعلانات بالشركة وهذه الاعلانات يقرأها العاملون بالشركة ، وينشرون تلك الأخبار خارج الشركة فى محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد فى نفسه مواصفات شغلها •

٥ - عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء :

عندما تكون لدى الشركة الرغبة فى شغل احدى الوظائف ذات التخصصات النادرة (مثل لحام الأرجون) فقد يتطلب من العاملين بها فى نفس المهنة أو

الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة، واغرائهم بالالتحاق بالعمل بالشركة •

ثانيا : المصادر الخارجية :

ويقصد بها تلك المصادر التى تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضاً سوق العمل ، حيث تنقسم تلك المصادر الى مصادر عديدة أهمها:

١ - التقدم المباشر للمنظمة

تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف ، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التى يملأها الأفراد والتى تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم • ثم تقوم ادارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقاً للتخصصات الوظيفية ، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة اليهم ، حيث تجرى عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار • وقد تقوم وكالات التوظف (مكاتب التوظف) أيضاً بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبى التوظف ، ويتم الرجوع الى تلك البيانات عند طلب أى منظمة لتخصصات معينة•

٢ - الاعلان :

قد تقوم المنظمة بالاعلان عن حاجتها من الموارد البشرية فى الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة ، وفى هذه الحالة ينبغى على المنظمة أن تختار وسيلة الاعلان التى تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلاً فى حالة الوظائف التى لاتحتاج الى تخصصات نادرة يمكن الاعلان فى الصحف اليومية الأكثر انتشاراً التى تصل الى أكبر عدد من الأفراد ، أما فى حالة الوظائف التخصصية النادرة فقد تلجأ المنظمة الى الاعلان فى الدوريات المتخصصة ، وهى المجلات الدورية أو النشرات

التى تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة ، بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الاعلانات إلى المهتمين بالأمر • أما فى حالة الوظائف التى لاتحتاج لخبرات ، والتى تتولى الشركة تدريب المتقدمين على العمل مثل (الشركات العاملة فى مجال الغزل والنسيج) فقد تلجأ هذه الشركات الى الاعلان فى أجهزة الأعلام الأخرى كالراديو والتلفزيون ، وقد تلجأ بعض الشركات الى الاعلان من خلال ميكروفونات محملة على سيارات صغيرة (نصف نقل غالباً) وذلك فى المناطق المجاورة لتلك الشركات والتى لاتكلفها مصاريف نقل العاملين الى الشركة بالأتوبيسات أو وسائل النقل الأخرى • وفى جميع الحالات فان تلك المنظمات أو الشركات تقوم غالباً بتلقى الطلبات اما مباشرة أو من خلال البريد ، وتقوم بالاختيار من خلال ادارة الموارد البشرية بها • أو قد تكلف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الاعلان واختيار العمالة •

٣ - وكالات ومكاتب التوظف *Recruitment Agencies*

ويوجد نوعان من وكالات ومكاتب التوظف :

النوع الأول : وكالات أو مكاتب عامة :وهى مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ، ويكون هدفها الرئيسى ايجاد فرصة عمل لكل عاطل ، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل ، أما فى حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد ، فان هذه الوكالات تقوم بصرف « اعانات بطالة » وذلك فى الدول الأوربية وأمريكا • ومن أمثلة هذه المكاتب فى مصر « مكتب العمل » أو « ادارة القوى العاملة » التى تقوم بحصر بيانات الخريجين وتوزيعهم على الادارات والمكاتب الحكومية ، كما تقوم أيضاً بالاشراف على طرق شغل الوظائف الخالية بالشركات • ولكنها لاتقدم اعانة بطالة للعاطلين • وهذه المكاتب أو الوكالات تقدم خدماتها مجاناً ، وهى تعتبر همزة الوصل بين المنظمات أو الشركات وبين طالبى العمل •

النوع الثانى : وهى مكاتب خاصة يديرها متخصصون فى جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضاً حيث تقوم هذه المكاتب بتلقى طلبات راغبى العمل وتصنيفها الى تخصصات مهنية والرجوع اليها عند طلب أحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات ، كما تقوم هذه المكاتب أيضاً باستقطاب العمالة من خلال الاعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة ٠

٤ - المدارس والجامعات :

تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة ، وكذلك الجامعات من المصادر الهامة فى الحصول على الموارد البشرية ، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجيها للعمل بها ٠

ومن الأساليب التى تتبعها بعض الشركات الصناعية فى ذلك هى تدريب تلك العمالة الفنية (من المدارس أو المعاهد) بها خلال عطلة الاجازة الصيفية ، أو حتى أثناء العام الدراسى كجزء من الدراسة العملية ٠ وتقوم بصرف مقابل نقدى بسيط أو وجبة غذائية أثناء التدريب ، بحيث تخلق الرغبة فى الالتحاق بالعمل بها ٠ كما يتوفر للشركات التى تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم فى التعلم ودافعيتهم ، على أن تختار منهم من ترغب فى تعيينه بعد تخرجهم ٠

وهذا الأسلوب يوفر للشركة نفقات اختيار العمالة ، كما يوفر لها عمالة مدربة على أساليب وتكنولوجيا العمل بها ٠ وبالنسبة للجامعات فيمكن اتباع نفس الأسلوب فى التخصصات العملية كالمهندسين أو الكيميائيين ، وأيضاً يمكن من خلال العلاقة بين المنظمة والجامعة اختيار أوائل الخريجين واغرائهم للعمل بالشركة ، أو مقابلة الطلبة الذين على وشك التخرج وتعريفهم بالشركة ومميزات العمل بها ٠

٥ - النقابات العمالية :

ويبرز أهمية دور النقابات العمالية فى الدول الرأسمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة فى المستويات الدنيا من الوظائف ، حيث تتحكم هذه النقابات فى المعروض من العمالة فى مهنة ما عن طريق :

- فرض برامج التلمذة الصناعية على أعضائها •
- الاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط •

ويوفر هذا المصدر اجراءات البحث عن الموارد البشرية حيث تلتزم النقابة بصلاحية العامل والتزامه •

٦ - المنظمات المهنية :

تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضاءها للعمل فى مجالات معينة ، وبغرض هذا التأهيل ، تقوم بتدريبهم ، واختيارهم ، ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل فى مجال محدد ، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين ، وجمعيات الأطباء فى تخصصات معينة • حتى مديرو الموارد البشرية أصبح لهم جمعيات فى الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا ، وهى تعنى بتخريجهم ومنحهم اجازات لممارسة المهنة • فعلى سبيل المثال تقوم الجمعية الأمريكية لادارة الموارد البشرية *American Society For Human Resources Management* بوضع مناهج واختيارات للمديرين الذين يودون الحصول على شهادة تجيز لهم (أى إجازة) العمل فى مجال الأفراد والموارد البشرية •

٧ - الخدمة العسكرية :

تلجأ بعض الشركات الى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية ، وذلك بعد تسريحهم من الخدمة ، مثل شركات النقل التى قد تستعين بالقوات المسلحة

عندما تكون فى حاجة الى سائقين ، وبعض التخصصات الأخرى التى توجد بالقوات المسلحة وقد لايتوافر مصدر آخر لها فى سوق العمل ٠

٨ – الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة :

يميل بعض أصحاب الأعمال الى تعيين الأفراد الذين يوصى بهم أفراد أو أصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم ، أو كانوا يعملون لديهم ، كما يميل البعض إلى الأخذ بآراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصاً موثوقاً بهم ، وإذا صدرت منهم توصية تجاه شخص معين فلابد وأن تكون فى محلها ٠

أساليب الاستقطاب :

تتعدد أساليب استقطاب وجذب الموارد البشرية ، ويتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة وحجم المنظمة والمنطقة التى تعمل بها ٠ ويوضح شكل (٤ – ٤) أهم أساليب الاستقطاب [٣] ٠

أساليب الاستقطاب
١ – الاعلان :
أ – اعلانات داخلية ٠
ب – اعلانات بالصحف اليومية والدوريات ٠
جـ – اعلانات من خلال الراديو والتلفزيون ٠
٢ – استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض ٠
٣ – دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة ٠
٤ – التدريب الصيفى ٠
٥ – زيارة المدارس والجامعات ٠

شكل (٤ – ٤) أساليب الاستقطاب

وفيما يلى نستعرض هذه الوسائل بشىء من التفصيل •

أولاً – الاعـــلان :

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للاعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها ، وينبغى على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بما يلى :

١ – دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها •

٢ – تحديد المنطقة التى يرغب فى اختيار العمالة منها •

٣ – اختيار وسيلة الاعلان التى تصل الى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين •

٤ – أن يحدد العوامل التى تمثل عناصر جذب فى الوظيفة كالمرتب وطبيعة وظروف العمل •

٥ – أن يحدد الأسلوب الذى سيتم من خلاله استقبال المتقدمين للوظيفة (شخصياً / بالبريد / بالتليفون) •

٦ – أن يذكر ملخصاً للوصف العام للوظيفة •

وقد يقوم مدير الموارد البشرية باختيار أحد الوسائل التالية للاعلان عن الوظيفة •

أ – الاعلانات الداخلية :

وهى عبارة عن ملصقات ، أو اعلانات فى لوحات الاعلانات بالشركة ، وتكون هذه الاعلانات فى الأماكن التى يتجمع فيها ، أو يمر من أمامها أكبر عدد من العاملين • والغرض من استخدام هذا الأسلوب هو نشر حاجة الشركة الى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالشركة والذين يتوقع أن يحثوا معارفهم وأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة على التقدم للشركة •

وغالباً مايستخدم هذا الأسلوب فى وظائف المستويات الدنيا كعمال التشغيل غير المؤهلين أو عمال النظافة أو السعاه •

وقد توضع هذه الاعلانات على مداخل الأقسام الانتاجية أو على بوابة الشركة وفى المداخل الرئيسية لها •

ب - اعلانات بالصحف اليومية والدوريات :

غالباً ماتقوم المنظمات بالاعلان عن حاجتها من العمالة فى الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء • وهناك بعض المنظمات التى تعلن عن حاجتها من العمالة فى المجلات الدورية والمهنية والتى تكون موجهة الى أفراد معينين أو الى فئات أو مهن معينة • ويكون ذلك غالباً فى الوظائف التى تحتاج الى تخصصات دقيقة كمبرمجى الحاسب الآلى ، أو التى تحتاج الى تخصصات نادرة .

جـ - اعلانات من خلال الراديو والتليفزيون :

قد تلجأ بعض المنظمات الى الاعلان فى الراديو والتليفزيون باعتبار أنهما وسيلتان للاعلان تصل الى معظم أفراد المجتمع ، ويكون هذا غالباً فى حالة المشروعات أو الشركات الجديدة والتى تحتاج الى عدد كبير من العمالة يغلب عليها الطابع الفنى • وغالباً مايذكر فى هذه الاعلانات عن مزايا العمل بالشركة أو المنظمة المعلنة ، وعن أسلوب التقدم للوظيفة .

وقد تلجأ بعض الشركات (مثل شركات الغزل والنسيج) الى الاعلان بالميكروفونات المحملة على سيارات صغيرة ، وذلك فى المناطق المجاورة للشركة والتى لاتحتاج الى وسيلة انتقال لكى تكون فى العمل ، وغالباً مايستخدم هذا الأسلوب إذا كانت العمالة المطلوبة لاتحتاج الى تخصصات معينة ، وقد يكفى فيها الالمام بالقراءة والكتابة ، على أن تتولى الشركة المعلنة تدريبهم بعد ذلك على أساليب وطرق العمل.

ثانيا - استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض :

يستخدم هذا الأسلوب فى الدول المتقدمة غالباً ، حيث يوجد بعض

المتخصصين فى عمليات الاستقطاب والجذب للموارد البشرية ، وهؤلاء المستقطبون تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد فى كل مهنة من المهن ، وجهات عملهم ، وأرقام تليفوناتهم الخاصة . وقد يحصلون على تلك البيانات من جهات العمل نفسها ، أو من المؤتمرات والندوات وبرامج التدريب التى يشترك فيها هؤلاء الأفراد .

وفى حالة احتياج شركة ما أو منظمة ما لتخصص معين من تلك التخصصات فانهم يطلبون من هؤلاء المستقطبين البحث عن واستقطاب العمالة التى تتوافر فيها هذه الصفات ، ويقوم المستقطبون بدورهم بالاتصال بهؤلاء الأفراد فى منازلهم أو عن طريق أصدقائهم ومعارفهم واغرائهم للالتحاق بالوظيفة المطلوب شغلها • وقد يمتد دور هؤلاء المستقطبين إلى القيام باجراء المقابلات المبدئية للاختيار ، وقد يقتصر دورهم على مجرد الترشيح على أن تقوم الشركة أو المنظمة باجراء المقابلات الشخصية واستكمال باقى اجراءات الاختيار • وقد يقوم بهذا الدور المكاتب المتخصصة فى التوظف .

ثالثا – دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة :

تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار اليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها ، وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذى تعمل فيه ، وهذه المنظمات غالباً ماتكون جديدة ، وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها حيث تضم هذه المؤتمرات مجموعة من المحترفين فى وظيفة معينة أو فى مجال معين ، وتقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف بنفسها وبالمزايا التى تمنحها للعاملين بها بحيث تخلق رغبة داخل بعض الأفراد من ذوى التخصصات التى تحتاجها للالتحاق بالعمل بها ، وقد تقوم هذه المنظمات (أكثر من منظمة) باقامة معرض أو احتفال يجمع بين تخصصات مهنية معينة ، ويتم تقديم المنظمة والمنظمات المشتركة معها فى العرض ، ومن خلال هذه الزيارات

والمعارض تستطيع تلك المنظمات أن تجتذب عدداً من التخصصات الذين يقطنون بنفس المكان الذى تعمل فيه المنظمة ولايرغبون فى السفر يومياً وتحمل مشقة الذهاب الى والعودة من العمل .

والمنظمات التى تقوم باتباع هذا الأسلوب غالباً ماتكون منظمات صغيرة ، وغير مشهورة .

رابعاً – التدريب الصيفى :

تقوم بعض الشركات الصناعية وبعض المنظمات الأخرى باستضافة طلبة الجامعة أو المعاهد الفنية ، أو المدارس الثانوية الصناعية للتدريب بها خلال شهور الصيف . وفى خلال فترة التدريب يتعرف الطلبة على أسلوب العمل بالشركة والمزايا التى يتمتع بها من يعملون بهذه الشركة . وهذا يخلق لدى البعض منهم الرغبة فى الالتحاق بالعمل بهذه الشركة بعد تخرجه .

خامسا – زيارة المدارس والجامعات :

تقوم بعض المنظمات بارسال مندوبين من طرفها الى المدارس والجامعات للتعرف على الطلبة الذين على وشك انهاء مرحلتهم الدراسية ، ثم تعريفهم بالشركة أو المنظمة ومزايا العمل بها • ومحاولة خلق الرغبة لديهم للالتحاق بالشركة .

الاختيـــار والتعيين

ماهية الاختيار :

الاختيار هو تلك العمليات التى تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ، وهو الشخص الذى تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التى تطبقها المنظمة .

من الذى يقوم بالاختيار ؟ :

يقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار ، وذلك فى المنظمات الصغيرة أما فى المنظمات الكبيرة فان قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف فادارة الموارد البشرية تقوم بالاجراءات وتقدم أدوات الاختيار ، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها ، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع ادارة الموارد البشرية فى الاختيار ، خاصة فى مرحلة الاختيار النهائى .

ماهى معايير الاختيار ؟

تعبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التى يجب توافرها فى المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين (أو بنسبة معينة) ، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء فى تلك الوظائف . وهذه المعايير يتم تجميعها فى خصائص معينة مثل التعليم والخبرة والصفات الجسمانية والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة (٤) .

وينبغى على المنظمة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار ، ويتم تحديد معايير الاختيار بناء على مواصفات شاغل الوظيفة الحالى عند مستوى معين من الأداء. ونستعرض فيما يلى هذه المعايير .

١ – مستوى التعليم :

تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمى ، ويكون هذا التأهيل محدداً فى بطاقات تصنيف الوظائف ، وتقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمى المطلوب قبل الاعلان عن شغل الوظائف ، ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسى (أى مستوى التعليم) والتخصص الدراسى ، وقد يتطلب الأمر أحياناً تحديد جهة التخرج – كاشتراط أن تكون شهادة البكالوريوس من جامعة معينة ، أو معهد معين ، أو يكون المؤهل الفنى من مدرسة فنية معينة تقوم بتدريس بعض المواد التى تتوافق مع نظم العمل المستخدمة بالشركة الطالبة وقد تقوم بعض المنظمات والشركات باشتراط الحصول على تقدير معين فى سنة التخرج •

فعلى سبيل المثال إذا طلبت احدى الشركات أو المنظمات شغل وظيفة محاسب ، فانها قد تشترط الحصول على بكالوريوس تجارة (شعبة محاسبة) بتقدير جيد على الأقل ، على أن يكون المتقدم من خريجى كلية التجارة جامعة الاسكندرية •

ويعتبر مستوى التعليم مؤشراً للقدرات الحالية للفرد ، ويجب على ادارة الموارد البشرية أن تحدد لكل وظيفة مستوى ونوع التأهيل العلمى المناسب ، وذلك فى بطاقات تصنيف الوظائف •

٢ – الخبرة السابقة :

يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذى سيلتحقون به ، لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً بالنسبة لطالب الوظيفة ، كما أنها تعتبر مؤشراً لامكانية نجاح الفرد فى عمله مستقبلاً ، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التى مارس الفرد فيها نفس العمل ، أو عدد السنوات فى آخر وظيفة التحق بها . وفى المنظمات والشركات الجديدة نجد أن اشتراط توافر خبرة سابقة فى نفس العمل يكون له أهمية كبرى ، أما فى

المنظمات الكبيرة والمستقرة فانها تميل الى تعيين خريجين جدد على أن تقوم بتدريبهم على القيام بالعمل (وذلك بعد توافر شرط التأهيل (الدراسى) ويكون المبرر فى ذلك هو خفض تكلفة العمالة ، واتاحة فرص الترقى أمام العاملين الحاليين بالشركة أو المنظمة .

٣ - الصفات البدنية (الجسمانية) :

تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول ، أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التى تتعلق بالجمال والأناقة ، فعلى سبيل المثال نجد أن شركات الطيران تطلب مستوى معيناً من الجمال كشرط للتعيين فى وظيفة مضيفة جوية ، وكذلك تتطلب بعض شركات السياحة ، وبعض الفنادق مستوى من الجمال فيمن تعين لهذه الوظيفة . ونجد أن بعض الشركات يفضلون الرجال عن النساء فى وظائف معينة داخل الأقسام والعنابر الانتاجية ، ويرجع ذلك بالطبع إلى قسوة ظروف العمل فى تلك الأقسام .

وعندما ترغب الشركة فى تحديد الصفات الجسمانية المعيارية اللازمة لشغل الوظيفة ، فانها يجب أن تستند فى ذلك الى صفات الأفراد القائمين بالعمل حالياً والذين يتميزون بمستوى أداء مرتفع .

٤ - الصفات الشخصية :

وتشير الصفات الشخصية الى نمط شخصية الفرد ، وتشير بعض البيانات الشخصية عن الفرد الى هذا النمط ، فعندما تكون الحالة الاجتماعية للفرد متزوج، ولديه أولاد فان ذلك يفترض أن هذا الفرد مستقر نفسياً ، وان احتمالات تركه للوظيفة أقل من احتمالات ترك الأعزب للوظيفة ، وأن معدل أدائه سيكون أعلى من الأعزب • وعلى أى حال فانه مالم تكن تلك الصفات لها علاقة بالوظيفة وبالأداء الجيد فى الوظيفة فانها لاتعنى أى شىء .

ومن البيانات التى تشير الى الشخصية أيضاً العمر ، فالأفراد متوسطو العمر

يفترض أنهم أكثر استقراراً وأعلى انتاجية . ولكن هذا الافتراض لايمكن قبوله كأحد المسلمات ، فبعض الشركات تفضل تعيين الشباب حديثى التخرج حيث يسهل تدريبهم وتعليمهم وقيادتهم . وتقوم بعض الشركات بعمل اختبارات للشخصية حيث تهتم باختيار أفراد تتوافر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة تتناسب مع الوظيفة التى سيلتحق بها الفرد . فموظفو العلاقات العامة ، وموظفو الاستقبال ، ورجال البيع يجب أن يكونوا اجتماعيين ومنبسطين ، ولايميلون الى العزلة والانطواء .

٥ - المعرفة السابقة بالشخص :

تلعب المعرفة السابقة بالشخص دوراً هاماً فى اتخاذ قرار الاختيار ، فبمراعاة الاشتراطات السابقة ، فانه عند تقديم المتقدم للعمل الى ادارة الموارد البشرية من خلال أحد المعارف أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق بهم ، فانه لاشك تكون فرصته أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى .

اجراءات الاختيـــار :

تتطلب عملية الاختيار القيام باجراءات أو خطوات معينة حتى يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المرشحين للاختيار ، وهذه الخطوات كما يوضحها شكل (٤ - ٥) هى المقابلة المبدئية ، وطلب التوظف ، والاختبارات والمقابلات، والتوصيات ومراجعة المزكين والكشف الطبى ثم التعيين . ويوضح شكل (٤ - ٥) التالى اجراءات الاختيار .

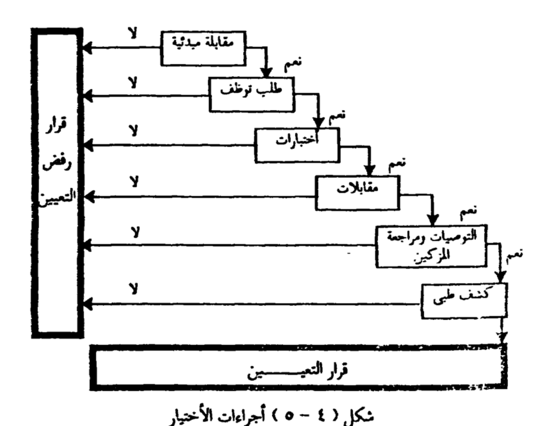
يتضح من الشكل أن عملية الاختيار تمر باجراءات معينة سنتناولها بالتفصيل فيما يلى : (٥)

أولاً - المقابلة المبدئية :

تعتبر المقابلة المبدئية بمثابة اللحظة الأولى التى يلتقى فيها كل من صاحب

العمل (أو من يمثله) و المتقدم للوظيفة ، فعندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة فإن مدير أو أخصائى الموارد البشرية يجلس معه لدقائق قليلة فى مقابلة مبدئية يكون الغرض منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهله ، وخبراته ، وحالته الاجتماعية، وعمره ، ومجال عمله الحالى . وتلعب هذه المقابلة دوراً هاماً فى تصفية المتقدمين للعمل ، فاذا كان المتقدم غير مستوفى لشروط شغل الوظيفة فان قرار رفض التعيين يصدر فوراً ، أما إذا كان مستوفياً للشروط فانه ينتقل للمرحلة التالية من مراحل الاختيار .

وفى الشركات صغيرة الحجم فان هذه المقابلة قد يقوم بها المدير التنفيذى المختص ، وقد تكون هى المرحلة الأخيرة أو قبل الأخيرة فى الاختيار ، إذا كان المتقدم مستوفياً لشروط شغل الوظيفة . وفى هذه المرحلة يلعب الانطباع الذى يكونه الفرد عن الشركة دوراً هاماً فى التأثير على رغبته فى الالتحاق بالعمل بتلك الشركة أم لا .



شكل (٤ - ٥) أجراءات الأختيار

ثانيا – طلب التوظف :

يقوم طالب الوظيفة فى هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظف وذلك بغرض تقديم نفسه للشركة ، وتهتم الشركة بطلب التوظف لأنها يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين . وطلب التوظف يمكن أن يعطى بيانات عن الفرد تفيد فى التنبؤ بمدى فاعلية الفرد فى عمله ، وهو من أرخص وسائل الاختيار ، ويتضمن بيانات عن الفرد مثل :

١ – بيانات شخصيته كالاسم والعمر والحالة الاجتماعية ومحل السكن (العنوان).

٢ – بيانات عن مستوى التعليم (المؤهل الدراسى وسنة التخرج والتخصص العلمى).

٣ – بيانات عن الخبرات السابقة ، والتخصص الوظيفى ، والجهات التى التحق المتقدم بالعمل بها ومدد العمل بتلك الجهات .

٤ – بيانات عن الحالة الصحية وهل مصاب بأمراض مزمنة أم لا .

٥ – بيانات عن الهوايات والاهتمامات الأخرى للمتقدم .

تقوم كل شركة أو منظمة بتصميم طلب التوظف الخاص بها طبقاً لظروفها وطبيعة العمل بها . ويجب أن تراعى كل شركة عند تصميم طلب التوظف الوضوح والتسلسل فى التفكير والانتقال من موضوع الى موضوع بطريقة منطقية، وأن تكون الأسئلة مصممة بأسلوب سهل ومبسط ولايسمح للمتقدم بالأدلاء ببيانات كاذبة . ويجب عند تصميم طلبات التوظف أن يراعى طبيعة كل وظيفة ، وأن لايكون هناك طلب واحد لجميع الوظائف . ويقدم شكل (٤ – ٦) مثلاً لطلب التوظف .

ويقوم طلب التوظف بدور هام فى تصفية المتقدمين للوظيفة لأن البيانات التى يتضمنها عن المتقدم للوظيفة تكون بيانات صادقة ويمكن الاعتماد عليها بمفردها، بعكس الاختبارات حيث يمكن الاعتماد عليها بمفردها .

طلب توظف

الاسم (ثلاثى) :

تاريخ الميلاد :　　　　　　　　　محل الميلاد :

العنوان :

ماهى الدرجات العلمية التى حصلت عليها :

الدرجة العلمية	اسم المدرسة أو الجامعة	من سنة	الى سنة	الشهادة

المعرفة باللغات

اللغة	الكتابة			التحدث		
	ممتاز	جيد	متوسط	ممتاز	جيد	متوسط

الوظائف السابقة

مكان العمل	الوظيفة	من	الى	الأجر	أهم المسؤليات

التدريب والخبرة

نوع التدريب	السنة	المكان	أهم مكوناته

شكل (٤ – ٦) نموذج طلب توظف

وهناك قواعد أساسية ينبغى مراعاتها عند استخدام طلب التوظف وهذه القواعد هى:

١ - أن تكون بيانات طلب التوظف شاملة ، لأنها إذا لم تستخدم كمعيار للاختيار، فانها تستخدم كأحد سجلات ادارة الأفراد .

٢ - لابد من معرفة أهم البنود التى لها علاقة بالوظيفة محل الدراسة .

٣ - تحديد حد أدنى من الاشتراطات اللازمة لشغل الوظيفة ، مع اعطاء الفرصة لبيان مايزيد عن هذا الحد الأدنى .

٤ - اعطاء أوزاناً نسبية لبنود طلب التوظف ، طبقاً لطبيعة عمل كل وظيفة واشتراطات شغلها فمثلاً وظيفة أخصائى تنظيم تكون فيها درجة التعليم مهمة جداً أكثر من الشكل والمظهر ويمكن تصور الأوزان النسبية لبنود طلب التوظف الخاص بتلك الوظيفة كما يلى :

المؤهل العلمى	٧٠ ٪
الخبرة فى العمل	٢٠ ٪
المظهـر	١٠ ٪

ثالثاً - الاختبـــارات :

تستخدم الاختبارات كأحد وسائل الاختيار فى جميع الدول المتقدمة ، وتستخدمها أيضاً بعض المنظمات المصرية ، وتلعب الاختبارات دوراً هاماً فى التنبؤ بأداء الفرد فى الوظيفة مستقبلاً ، ولكن لايمكن الاعتماد عليها بمفردها فى الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة .

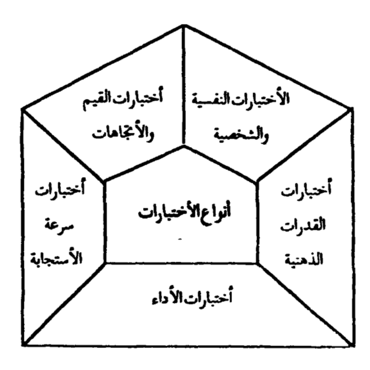
أنواع الاختبارات :

هناك أنواعاً عديدة من الاختبارات التى تستخدم فى تحديد احتمال صلاحية

الفرد لشغل الوظيفة ، وتهدف هذه الاختبارات الى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية ، وقد تكون هذه الاختبارات شفوية ، أو تحريرية ، أو تكون فيها محاكاة لواقع الوظيفة ، فعندما يعطى المتقدم للوظيفة اختباراً فى الرياضيات ، فان هذا يعتبر مثالاً للاختبارات التحريرية ، أما عندما يعطى المحاسب بعضاً من البيانات المالية عن المنشأة . ويطلب منه عمل بعض القيود المحاسبية ، فان هذا يعتبر مثالاً لمحاكاة العمل.

وكلما كان عدد القدرات التى تتطلبها الوظيفة محدوداً ، كلما كانت الاختبارات أكثر كفاءة ، وهذا يعنى أن تطبيق الاختبارات فى الوظائف ذات الطابع التنفيذى يكون أسهل حيث تتطلب هذه الوظائف عدداً محدوداً من القدرات (٦).

ويوضح شكل (٤ - ٧) أهم أنواع الاختبارات ، وسيلى ذلك شرح لهذه الاختبارات .



شكل (٤ - ٧) أنواع الاختبارات

(١) الاختبارات النفسية والشخصية :

وتهدف هذه الاختبارات الى قياس مجموعة من الخصائص والتصرفات التى تميز الفرد عن غيره من الأفراد • ومن أهم هذه الخصائص : الاتزان الانفعالى ، والعلاقات الاجتماعية ، والميول ، والقيم ، والدوافع .

(٢) اختبار القدرات الذهنيـــة :

تقيس هذه الاختبارات المعارف ، والمهارات ، والاستعدادات الذهنية للفرد • ويعبر عنها أحياناً باختبارات الذكاء • ومن أهم القدرات العقلية مايلى : الفهم اللغوى ، والفهم العددى ، وسرعة الادراك والفهم ، والتصور البصرى ، والطلاقة الكلامية ، والاستنباط .

(٣) اختبارات الأداء :

تتميز اختبارات الأداء بأنها ذات قدرة عالية على التنبؤ بنجاح الفرد فى وظائف معينة أكثر من غيرها من الاختبارات الأخرى ، لذلك يقوم علماء النفس الصناعى والمديرون المتمرسون فى مجالات الاختبارات بتصميم اختبارات متخصصة فى التنبؤ بنجاح الأفراد فى أداء وظيفة معينة .

وقد يكون الأمر سهلاً فى تصميم اختبارات أداء وظيفى لبعض المهن ، على الأخص الحرفى والفنى منها • مثل السائق ، وعامل صيانة آلات الغزل ، وسكرتيرة الآلة الكاتبة ، وغيرها • وفى هذه الأحوال عادة مايسأل الفرد أن يؤدى عينة صغيرة من العمل • كأن يسأل السائق أن يقود السيارة وكأن يعطى عامل الصيانة آلة متوقفة وعليه أن يشخص سبب التوقف ويقوم باصلاحها ، وكأن يطلب من السكرتيرة ، أن تكتب خطاباً ادارياً ونقيس سرعتها ودقتها فى الأداء • ويزداد الأمر صعوبة فى الأعمال الفنية والتخصصية مثل أخصائى حسابات وتكاليف وأخصائى مخازن ، وأخصائى شئون أفراد ، وعادة مايكون الأمر جد صعب فى الأعمال

الادارية التى تتطلب قدرة عالية على تصميم اختبارات تتطلب قدرة عالية على تصميم اختبارات أداء وظيفى لها .

(٤) اختبارات سرعة الاستجابة :

وتشير هذه الاختبارات الى سرعة رد الفعل التى يقوم بها الفرد فى استجابته لظهور مثير معين ، أو للأسئلة التى تلقى عليه ، ومن أمثلة هذه الاختبارات اختبارات كشف الكذب ، وهى تصلح فى وظائف رجال البوليس وعمال المتاجر الصغيرة ولكن لايوصى باستخدام هذه الاختبارات فى مجال اختيار العاملين فى المصانع لأن الكثير من الناس يعتقدون أن هذا الاختبار هو تعدى على حرياتهم وخصوصياتهم .

(٥) اختبارات القيم والاتجاهات :

وتستخدم هذه الاختبارات لقياس أو الكشف عن الاتجاهات النفسية التى لدى الفرد كالأمانة والقيم والاتجاهات النفسية والسلوك العام ٠ ومن أهمها اختبار الأمانة، واختبار قيم العمل .

شروط الاختبار الجيد :

الاختبار الجيد هو الاختبار الذى يحقق الغرض من استخدامه ، أى أن جودة الاختبار تقاس بمدى قدرته على قياس الخصائص والصفات المطلوب قياسها .

ولكى نحكم على جودة الاختبار فهناك معايير ينبغى التأكد منها وهى :

١ - التأكد من ثبات الاختبار ، وإمكانية الاعتماد عليه .

٢ - التأكد من صدق الاختبار فى قياس ماهو مطلوب .

٣ - التأكد من تطبيق الاختبارات فى أماكن أخرى .

٤ - التأكد من وجود بيانات معيارية تساعد على تفسير نتائج الاختبار .

٥ - التأكد من عدم تحيز الاختبار لفئات من الأفراد دون آخرين .

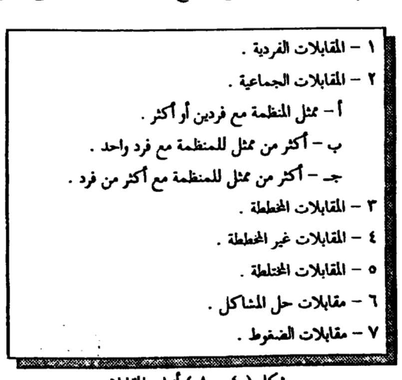
رابعا – المقابلات :

تعد المقابلات المرحلة أو الخطوة الرابعة من خطوات الاختيار ، فبعد اجراء الاختبارات يتم تصفية المتقدمين ، واستبعاد الأفراد الذين حصلوا على درجات دون المستوى المرغوب ، أما الأفراد الذين حصلوا على أعلى الدرجات فهم الأفراد الذين يسمح لهم بحضور المقابلات الشخصية .

والغرض الأساسى للمقابلات هو الحكم (عن قرب) على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة ، واختيار أكثرهم تطابقاً لشروط شغل الوظيفة . وتتميز المقابلات كوسيلة من وسائل الاختيار بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل ، أو من يمثله ، حيث يتم استكشاف بعض الصفات فى المقابلات التى قد لايمكن اكتشافها فى المراحل السابقة ، كما أنها تتضمن أيضاً قدرة كل من طرفى المقابلة على اقناع الطرف الثانى بوجهة نظره .

أنواع المقابلات[٧] :

يمكن تقسيم مقابلات الاختيار الى الأنواع التالية (وهو ما يظهر فى شكل ٤–٨)


١ – المقابلات الفردية .
٢ – المقابلات الجماعية .
أ – ممثل المنظمة مع فردين أو أكثر .
ب – أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد .
جـ – أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من فرد .
٣ – المقابلات المخططة .
٤ – المقابلات غير المخططة .
٥ – المقابلات المختلطة .
٦ – مقابلات حل المشاكل .
٧ – مقابلات الضغوط .

شكل (٤ – ٨) أنواع المقابلات

١ - المقابلات الفردية (فرد لفرد) :

تتم المقابلة فى هذا النوع من المقابلات بين طرفين ، الأول يمثل المنظمة ، وقد يكون مدير الموارد البشرية ، أو أخصائى فى الموارد البشرية ، أو المدير التنفيذى ، أما الطرف الثانى فهو طالب الوظيفة ، ويمتاز هذا النوع من المقابلات بأنه يضمن تفاعلاً كبيراً بين طرفى المقابلة .

٢ - المقابلات الجماعيـــة :

وقد تأخذ هذه المقابلات أحد الأشكال التالية :

أ - ممثل للمنظمة مع فردين أو أكثر .

ويقوم ممثل المنظمة هنا بطرح السؤال ، والحصول على أكثر من اجابة من طالب الوظيفة كما يقوم أيضاً بتقييم الاجابات ومقارنتها ببعضها البعض .

ويمتاز هذا النوع من المقابلات بأنه يسمح بتقييم كل متقدم مقارنة بالمتقدمين الآخرين .

ب - أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد (متقدم واحد للوظيفة) :

ويمثل المنظمة هنا أكثر من طرف مثل مدير الموارد البشرية والمدير المختص ، وأحد الأخصائيين فى الموارد البشرية وربما المشرف أو الرئيس المباشر للوظيفة المطلوب شغلها، وهذا النوع من المقابلات يسمح بتقييم اجابات المتقدم للوظيفة من أكثر من طرف، ويكون لكل منهم تقييمه المبنى على وجهة نظره ، مما يعطى حكماً عن المتقدم أكثر شمولاً .

جـ - أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم للوظيفة :

وفى هذا النوع من المقابلات يكون هناك أكثر من طرف من المنظمة كما

سبق توضيحه فى (ب) وأكثر من متقدم للوظيفة ، ويسمح هذا النوع من المقابلات بتقييم المتقدمين للوظيفة مقارنة ببعضهم البعض وذلك من خلال أكثر من تقييم ، وذلك يجعل عملية التقييم أكثر واقعية ويؤدى إلى احداث نوع من التكامل فى الحكم على المتقدمين .

٣ - المقابلات المخططة (الموجهة) :

يتم فى هذا النوع من المقابلات تخطيط الأسئلة قبل بداية المقابلة ، ويتم مراعاة التسلسل المنطقى فى القاء الأسئلة ، وحساب ردود الفعل المتوقعة . وتتخذ هذه المقابلات بدرجة عالية من المصداقية ، لكنها لاتسمح فى نفس الوقت بالتفاعل المشترك بين كل من مدير المقابلة والمتقدمين للوظيفة .

٤ - المقابلات غير المخططة (غير الموجهة) :

فى هذا النوع من المقابلات لايكون هناك تحديداً مسبقاً للأسئلة ، ولكن يمكن تحديد المجالات أو المواضيع التى ستتطرح فى المقابلة بشكل عام ، على أن يتم توجيه الحديث أثناء المقابلة حسب التفاعل الذى يتم بين مدير المقابلة والمتقدم للوظيفة ، ويأخذ الحوار شكلاً ودياً فى هذا النوع من المقابلات .

وإذا كانت هذه المقابلات تسمح بالتفاعل المشترك بين طرفيها إلا أن درجة مصداقيتها لاتكون عالية بالمقارنة بالمقابلات المخططة ، كما أن هذه المقابلات تحتاج الى مهارات عالية فى ادارتها لكى يتم الكشف عن كل المعلومات المطلوب معرفتها عن المتقدم • وتقييم اجابته على الأسئلة .

٥ - المقابلات المختلطة :

يتم فى هذا النوع من المقابلات استخدام خليط من المقابلات المخططة وغير المخططة، فلابد أن تكون هناك أسئلة مخططة تسمح بجمع معلومات عن المتقدمين، ولابد أيضاً أن تكون هناك مرونة فى المقابلة لكى تعطى الفرصة للتفاعل

المشترك بين مدير المقابلة والمتقدمين للوظيفة .

وهى مزيج من المقابلات المخططة وغير المخططة ، وهى من أكثر أنواع المقابلات استخداماً فى الواقع العملى .

٦ - مقابلات حل المشكلات :

يتم فى هذا النوع عرض بعض المشكلات التى يمكن أن يواجهها المتقدم للوظيفة فى عمله ، ويطلب منه حلها أو عرض مايجب عمله حيالها ، ويتم تقييم اجابة المتقدم من حيث قدرته على حل المشكلة وأسلوب التفكير الذى اتبعه فى الحل . ويكون هناك مجالاً للحكم على صفات المتقدم ولكن من منظور واحد فقط هو قدرته على حل المشكلات .

٧ - مقابلات الضغوط :

تستخدم هذه المقابلات إذا كانت طبيعة العمل تتضمن قدراً من الضغوط ، لذا فانه يتم فى هذه المقابلات الكشف عن قدرة الفرد فى تحمل الضغوط الناتجة عن العمل . وتكون هذه المقابلات مفيدة فى بعض وظائف رجال البوليس ، وفى هذه المقابلات يتم القاء الأسئلة على المتقدم بشكل خاطف وسريع وبأسلوب غير ودى، ويلاحظ رد فعل المتقدم ، ومدى تجاوبه مع الأسئلة ومدى تحمله للضغوط.

أمثلـة لأسئلة المقابلات :

يوضح الشكل التالى (٤ - ٩) بعض الأمثلة للأسئلة التى يتم طرحها أثناء المقابلات

أسئلة افتتاحية :

١ – هل يمكن أن أنظر الى سيرتك الشخصية ؟

٢ – لماذا أنت مهتم بالعمل فى شركتنا ؟

٣ – ما الذى جذبك إلى شركتنا ؟

أسئلة عن التعليم والتدريب :

١ – إشرح لى تعليمك الجامعى .

٢ – ماهى المواد التى أحببتها ؟ ..... ولماذا ؟

٣ – هل حصلت على تدريب له علاقة بهذه الوظيفة ؟

أسئلة عن الخبرات :

١ – ماهى أهم الانجازات التى قمت بها فى شركتك السابقة ؟

٢ – ما الذى يمكن أن تقدمه لشركتنا ؟

٣ – لماذا تشعر أنك مؤهل لهذه الوظيفة ؟

٤ – ما أهم الخبرات التى حصلت عليها من وظائفك السابقة ؟

٥ – من هو أحسن (أو أسوأ) رئيس لك ؟ ولماذا ؟

٦ – ماهى الأجهزة التى تستطيع العمل بها بكفاءة ؟

أسئلة عن الدافعية والشخصية :

١ – لماذا تود أن تحصل على هذه الوظيفة ؟

٢ – لماذا تركت الوظيفة ... ؟

٣ – لماذا غيرت وظائفك كثيراً ؟

٤ – ماهى أهم مشاكلك فى تدرجك الوظيفى السابق ؟

٥ – ماهى أهم مزاياك (أو عيوبك) ؟

شكل (٤ – ٩) أمثلة من أسئلة المقابلات

مشاركة المشرف المباشر فى المقابلات :

فى المنظمات الصغيرة الحجم قد يقوم الرئيس المباشر باختيار الأفراد الذين سيعملون معه ، وهذا يتطلب قيامه بالمقابلات الشخصية بمفرده ، وفى هذه الحالة فإن المقابلة الشخصية تكون هى المعيار الوحيد فى الاختيار . أما فى المنظمات والشركات الكبيرة فإن المقابلات الخاصة بالتوظف تكون مشتركة بين ممثلين عن ادارة الموارد البشرية والرئيس المباشر أو المشرف . ويكون دور ادارة الموارد البشرية هو ادارة المقابلة وجمع المعلومات عن المتقدم من خلال الأسئلة التى تلقى عليه ، وتقديم الأدوات الخاصة بادارة المقابلة ، وتدريب المشرفين أو المديرين التنفيذيين على كيفية ادارتها . ويكون دور المشرف أو الرئيس المباشر هو اختبار المتقدم من الناحية الفنية ، والحكم على مدى صلاحيته وملاءمته للوظيفة من الناحيةالفنية .

نصائح لمن يقوم بالمقابلات :

إليك النصائح التالية ، إذا كنت تقوم بمقابلة بعض المرشحين للتوظف :

١ - يفضل أن يكون لديك أسئلة معدة سلفاً (أنظر إلى شكل ٤ - ٨) .

٢ - إعرف الوظيفة ، والمواصفات المطلوب توافرها فيمن سيشغلها .

٣ - درّب نفسك على ألا تتحيز فى المقابلات ، وذلك بسبب شكل وملابس الشخص ، أو سنه ، أو جنسه ، أو بلده .

٤ - لاتعطى تقديرات متساهلة ، أو متشددة ، أو متوسطة لكل المرشحين .

٥ - ركز على الصفات التى يمكن الكشف عنها خلال المقابلة .

٦ - شجع الطرف الآخر أن يتحدث ، اسمع منه ، واومىء برأسك ، ولاتتحدث كثيراً .

٧ - ارجىء قرارك بعد نهاية المقابلة ، وافحص مجرياتها .

٨ - انتبه لطريقة التعبير الخاصة بالشخص ، وجلوسه ، وحركة عينيه ، وخلجات وجهه ، وحركة جسمه .

خامسا – مراجعة التوصيات والمزكين :

تتضمن هذه الخطوة مراجعة الأفراد أو الجهات الذين ذكرهم المتقدم للوظيفةفى طلب التوظيف الخاص به كأشخاص أو جهات يمكن الرجوع اليهم للسؤال عن سلوك المتقدم السابق فى عمله ، حيث يكون المتقدم قد اجتاز مرحلة المقابلة الشخصية ، وأوشك على الدخول فى مرحلة التعيين (٨) .

وهذه الخطوة تقوم بها المنظمة أو الشركة فى بعض الوظائف كالمديرين والمشرفين وبعض الوظائف التخصصية الهامة ، ويصعب القيام بها بالنسبة لباقى الوظائف ، ولكى تكون المعلومات المستمدة من المزكى ، ذات فائدة ، **فان هناك بعض الاعتبارات التى ينبغى توافرها فى المزكى وهى :**

١ – أن يكون المزكى على معرفة تامة بالمتقدم وبمستوى أدائه لكى يكون قادراً على تقييمه .

٢ – أن يقوم المزكى بتقييم أداء المتقدم بكفاءة وبحيدة لكى يمد صاحب العمل الجديد ببيانات موضوعية .

٣ – أن يكون المزكى موثوقاً به .

أسلوب طلب المعلومات من الموصى أو المزكى :

تقوم ادارة الموارد البشرية فى الشركات الكبيرة بالاتصال بالأفراد أو جهات العمل التى سبق للمتقدم العمل بها ، وذكرها كمرجع يمكن الرجوع اليه لتزكيته . ولكى تحصل ادارة الموارد البشرية على البيانات التى تخصها ، فان بعض الشركات المتقدمة تستخدم نموذجاً للخطاب الذى يرسل للموصى أو المزكى لطلب بيانات عن المتقدم .

وفى شكل (٤ – ١٠) نقدم نموذجاً لخطاب ترسله ادارة الموارد البشرية الى الطرف الموصى أو المزكى لطلب بيانات عن المتقدم للوظيفة .

شركة الاسكندرية للسيارات
ادارة الموارد البشرية

السادة الأعزاء : شركة القاهرة للمعادن
تحية طيبة وبعد :
تقدم الينا السيد/ علام الملوانى للحصول على وظيفة بشركتنا ، وقد ذكر اسم شركتكم الموقرة كأحد المصادر التى يمكن أن تمدنا بمعلومات عنه وعن مستوى أدائه فى العمل ، حيث سبق له أن عمل بشركتكم لمدة ثلاث سنوات فى الفترة من ١٩٨٨/١٢/١ الى ١٩٩١/١١/٣٠ بادارة المشتريات .
ولكى نسهل مهمتكم فى تقييمه واعطاء بيانات عنه فإننا نورد فيما يلى بعض البنود التى تساعدكم فى هذا التقييم وهى بنود تصف المهارات والقدرات والخبرات التى يمكن أن تكون متاحة لديه ، وكذلك بعض البنود التى تساعد فى وصف صفاته الشخصية .
والمرجو من سيادتكم
أولا : قراءة هذه البنود بعناية وترتيبها من الأفضل الى الأسوأ حسب الترتيب الموجود أسفل البنود الخمسة ، وحسب انطباقها على سيادته أثناء عمله بالشركة . وإذا لم تكن لديكم وجهة نظر عن أى من هذه البنود فيمكن تركها ، وترتيب البنود الأخرى . هذه البنود هى :
١ - لديه القدرة على تخطيط عمله بكفاءة ، ومقابلة الموردين طبقاً لمواعيد مخططه مسبقاً أو غير مخططة .
٢ - يمكنه التفاوض مع الموردين بمفرده ، كما يمكنه أن يكون مفاوضاً ناجحاً .
٣ - مظهره جيد ويوحى بالثقة فى النفس .
٤ - لديه قدرة عالية على الاتصال الشفوى بالآخرين .
٥ - لديه قدرة على سماع الآخرين بعناية وفهمهم .
الترتيب : أ- (الصفة الأكثر توافراً فيه)
ب-
جـ-
د-
هـ- (الصفة الأقل توافراً فيه)
ثانيا - وصف القدرات أو الصفات الأكثر توافراً فيه من خلال المقياس التالى ، على أن يعطى الرتبة رقم ١ إذا كانت الصفة تتوافر فيه بدرجة منخفضة ، والرقم ٥ إذا كانت الصفة تتوافر فيه بدرجة عالية :

١ ٢ ٣ ٤ ٥

ثالثا - تعليق عام على السيد / علام الملوانى :

شكل (٤ - ١٠) نموذج خطاب للاستفسار عن مرشح

وهذا الخطاب قد يعيبه أن جهات العمل السابقة قد تركز على آخر وظيفة يكون قد شغلها الفرد ، وتقييمه على أساسها ، وبذلك يكون التقييم غير كفء .

ومن الأساليب الأخرى التى يمكن اتباعها فى مراجعة التوصيات والتزكيات هو المقابلة المباشرة مع الأفراد أو الجهات التى ذكرها المتقدم كمراجع يمكن السؤال عنه من خلالها .

فإذا أفادت تلك التوصيات والتزكيات بصلاحية المتقدم فانه يتبقى خطوة واحدة وهى الكشف الطبى .

سادسا : الكشف الطبى :

وهى المرحلة النهائية للاختيار ، وتهدف الى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية ، ويتم الكشف الطبى على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين وأهم مايتم التأكد منه :

١ – سلامة الجسم والأعضاء .

٢ – الكشف على القلب (وعمل رسم قلب) .

٣ – عمل رسم مخ كهربائى للتأكد من عدم اصابة المرشح بأى أمراض عصبيـــة (كالصرع) .

٤ – عمل تحليلات للدم .

٥ – قياس ضغط الدم .

وهناك بعض الوظائف (أو المهن) التى تتطلب التأكد من كفاءة عمل أجزاء معينة فى الجسم .

والكشف الطبى لايستطيع التنبؤ بأى أمراض قد تنتج مستقبلاً ولكنه يقدم تقريراً طبياً عن الحالة الصحية للمرشح فى وقت اجراء الكشف .

وبعد اجتياز الكشف الطبى يصدر قرار تعيين المرشح .

العائد والتكلفة من وظيفة الاستقطاب والاختيار

تحتاج وظيفة الأستقطاب والاختيار فى أدائها الى تكاليف كثيرة ، من أهمها ما يلى :

- تكلفة مراجعة مواصفات شاغل الوظيفة.
- تكلفة الاعلان عن الوظيفة .
- تكلفة تصميم واستخدام طلبات التوظف .
- تكلفة المراسلات والأتصال بالمتقدمين لشغل الوظائف .
- أتعاب وكالة التوظف أو مستشار التوظف .
- تكلفة الأختبارات .
- تكلفة المقابلات .
- تكلفة الاختبارات الطبية .
- تكلفة ضيافة طالبى التوظف .
- تكلفة الترتيبات والإجراءات الخاصة بالتعيين .
- تكلفة البدلات والمسموحات الخاصة بالمواصلات ، والبحث عن سكن ، ونقل الأثاث للموظف الجديد .

ونظرياً يمكن القول أن جزء من تكلفة الاستقطاب والاختيار يكمن فى الاختيار الفعلى لغير الاكفاء ، أو أن يكون هناك أكفاء من ضمن المتقدمين ولا يتم اختيارهم .

أما من حيث العائد ، فأنه غير مباشر ، ويتميز بأنه معنوى ويتمثل فى حسن وكفأة الاداء العام أو فى حسن أداء باقى وظائف إدارة الموارد البشرية .

ونحن نطرح مثالاً لكيفية حساب التكلفة يتضمن بعض بنود التكاليف المطروحة عاليه ، ويتميز المثال التالى بأنه يعطى تفصيلاً لكيفية حساب التكلفة ، ولا ينبغى لمدير الموارد البشرية إلا أن يطوع ذلك ويطوره وفقاً لظروف المنظمة التى يعمل فيها . ويظهر ذلك المثال فى شكل ٤-١١ .

مثال لكيفية حساب تكلفة الإستقطاب والاختيار

بنود التكاليف	تفاصيل حساب التكلفة	التكلفة
تكلفة تحديد عدد ونوع المطلوب تعيينهم	وقت الأتصال بين مسئول الموارد البشرية ومديرو الإدارات المعنية X (أجر مسئول الموارد البشرية + أجر مدير الأدارة المعنية) X عدد الاتصالات	XX
تكلفة الأتصال بالمستشار أو وكالة التوظف	أتعاب المستشار أو وكالة التوظف + (وقت الأتصال بالمستشار أو وكالة التوظف + أجر مسئول الموارد البشرية) X عدد الحالات المطلوب أستقطابها	XX
تكلفة الأعلان عن الوظائف	تكلفة الاعلان الواحد X عدد ايام الاعلان X عدد الجرائد المعلن فيها	XX
تكلفة طلبات التوظف	تكلفة طلب التوظف الواحد X عددالمتقدمين للوظائف	XX
تكلفة الأتصال بالمركبين	الوقت المستغرق فى كل اتصال X عدد الاتصالات لكل متقدم X أجر مسئول الموارد البشرية X عدد المتقدمين	XX
تكلفة الأختبارات	تكلفة الاختبار الواحد X عدد من يتم اختبارهم X عدد الاختبارات المستخدمة	XX
تكلفة فحص طلبات التوظف	الوقت المستغرق فى فحص وتصفية الطلبات X أجر مسئول الموارد البشرية X عدد طلبات التوظف	XX
تكلفة المقابلات	عدد المسئولين فى كل مقابلة X (اجر المسئول X وقت المقابلة) X عدد المقابلات	XX
تكلفة الكشف الطبى	(أجر الطبيب + تكلفة الفحوصات للفرد الواحد) X عدد الموظفين	XX
	المجموع	XX

(شكل ٤ـ١١)

أما فيما يمس العائد من الأسقطاب والأختيار ، فنقدم لك بعض النسب والمؤشرات التى يمكن لمدير الموارد البشرية أن يستخدمها ، ويطور فيها وفق ظروف منظمته .

تكلفة استقطاب وأختيارالفرد =

التكلفة الأجمالية للأستقطاب والأختيار ÷ عدد المعينين

نسبة الأختيار = عدد المتقدمين ÷ عدد المعينين

كفأة الاختيار =

عدد المعينين الذين استمروا بعد سنه من التعيين ÷ عدد المعينين منذ سنة

الوقت اللازم للأستقطاب والاختيار =

تاريخ اعلان الاحتياجات – تاريخ قرار الاختيار

الوقت اللازم لشغل الوظيفة =

تاريخ استلام طلبات التوظف – تاريخ استلام الوظيفة

تكلفة مقابلة الفرد = تكلفة المقابلات كلها ÷ عدد الذين تم مقابلتهم

أو = تكلفة المقابلات كلها ÷ عدد المعينين

تكلفة أختبار الفرد = تكلفة الاختبارات كلها ÷ عدد الذين تم اختبارهم

أو = تكلفة الاختبارات كلها ÷ عدد المعينين

هوامش ومراجع الفصل

(1) John M. Ivancevich, **Human Resources Management: Foundations of Personnell**, 5th. ed., Homewood, Ill. : Irwin , 1993 .

Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Personnel: Contemporary Perspectives and Applications**, 4 th. ed., St. Paul , Minn. : West Publishing Co. 1 1986.

(2) William B. Werther, Jr., and Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management** , New York : McGraw-Hill Book Co., 1989.

(3) Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources : Prodcu-tivity, Quality of work life, Profits**, 2nd. ed., New York : McGraw-Hill Book Co., 1990.

(4) John M. Ivancevich, Loc. cit.

(5) Viv Shackleton, **How to Pick People for Jobs, London: Fontana**, 1989.

(6) John Toplis, Vic Duleweicz and Clive Fletcher, **Psychological Testing** : A Practical Guide, London: Institute of Personnel Management, 1989.

(7) Allan Cowling, "**Interviewing in Practice**" in Allan Cowling and chloe Mailer, (ed.), **Managing Human Resources**, London, Edward Arnold, 1990,

Wayne F. Cascio , Loc, cit.

ViV Shackleton , Loc. cit.

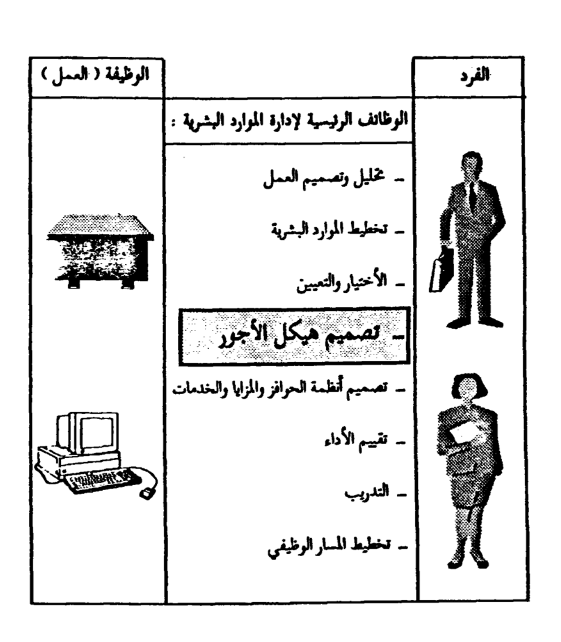
(8) William B. Werther, Jr., and Keith Davis, Loc. cit.

ViV Shackleton, Loc, cit



٥ تصميم نظام الأجور




الفرد
الوظيفة (العمل)
الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :
- تحليل وتصميم العمل
- تخطيط الموارد البشرية
- الأختيار والتعيين
- تصميم هيكل الأجور
- تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات
- تقييم الأداء
- التدريب
- تخطيط المسار الوظيفي

الهدف من الفصل:

١ – فك الأشتباك فى مفاهيم أساسية تدور حول الأجور مثل الأجور ، والدرجات ، والترقيات ، فهى أمور مختلفات .

٢ – التعرف على كيفية تصميم أنظمة الأجور داخل المنظمة .

٣ – بناء المعرفة والمهارة فى كيفية إدارة أنظمة الأجور فى المنظمات .

خير الكلام

فى الأجـــور

بسم الله الرحمن الرحيم

« إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً »

الكهف ٣٠

« إن الذين أمنوا وعملوا الصالحات فلهم أجر غير ممنون »

التـــين ٦

قال رسول الله ﷺ

« إعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه »

ستى قالت

« الفلوس تحيى النفوس »

« من خد الأجر حاسبه الله بالعمل »

من الحكم

« طاب أجر من أتقن عمله »

« نعم أجر العاملين »

الفصل الخامس

تصميم نظام الأجور

مقدمة

من منا لايهمه أجر وظيفته ؟

لن تجد شخصاً لايهمه أجر وظيفته ، فكلنا نستمد من أجرنا قيماً ومعانى كثيرة. فمن الأجر نعيش ونشبع احتياجاتنا الأساسية ، ومنه قد نشعر بقيمة اجتماعية ، ومنه قد نشعر بتحقيق الذات .

وعلى مستوى الشركة فإن أجور العاملين تمثل مايطلق عليه بميزانية (أو موازنة) الأجور ، وهو فى نفس الوقت مايمثل الجانب الأساسى فى تكلفة العمالة. وتمثل تكلفة العمالة أحد التكاليف الأساسية للمشروع . وفى الجانب الآخر ، يمكن القول أن التصميم الجيد لأنظمة الأجور يمكنه أن يساعد على رفع انتاجية وأرباح الشركة . وعليه يمكن القول أن نظام الأجور هو بمثابة سلاح ذى حدين، إذا أُحسن تصميمه وادارته كان لخير الشركة ، وإن أُسى تصميمه وادارته كان وبالاً عليها . ومن هنا يستمد نظام الأجور أهميته فى الشركة .

وفى هذا الفصل سنتناول الموضوعات التالية ، والخاصة بتصميم نظام الأجور :

- ماهية وأهمية الأجور .
- دور ادارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين فى الأجور .
- خطوات وضع نظام للأجور.
- تقييم الوظائف .
- تحديد الدرجات .

ـ تحديد أجر كل درجة .

ـ إدارة نظام الأجور .

ماهيــة وأهمية الأجور

ستتناول فى السطور التالية مقدمات أساسية فى ماهية وأهمية الأجور .

ـ ماهية الأجــور :

الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التى يشغلها الفرد . وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يحسن التفريق بينها ، ومن أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأجر مايلى:

المرتب : هو مايحصل عليه الموظف ، وهو مايصرف شهرياً فى الغالب .

الأجر : هو مايحصل عليه العامل ، وهو مايصرف يومياً أو أسبوعياً .

إلا أن هذه التفرقة قد اختفت تقريباً ، وأصبح اللفظين مترادفين ، وأن كليهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التى يشغلها الفرد .

اجمالى الأجر : وهو مايستحقه الفرد من أجر (كمقابل للوظيفة) قبل خصم أى استقطاعات .

صافى الأجر : هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات ، أى هو الأجر الذى يستلمه الفرد فى يده . وتتمثل الاستقطاعات التى تخصم من الأجر فى الضرائب ، ونصيب وظيفة الفرد من التأمينات المختلفة (مثل تأمينات البطالة ، والرعاية الصحية ، والعجز ، والمعاش) .

الأجر النقدى : هو المقابل النقدى لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.

الأجر العينى : هو مقابل غير مادى يظهر فى شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد، ومن أمثلتها الرعاية الطبية ، والعلاج ، والمواصلات ، والسكن ، والملابس ، ووجبات الطعام أثناء العمل . وهى بالرغم من أنها تأخذ الشكل غير المادى فى تقديمها ، إلا أن تكلفتها يمكن حسابها ضمن ميزانية (أو موازنة) الأجور .

هل الأجـــور مهمة ؟

بالطبع نعم ... فالأجور ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد ، أو على مستوى الشركة [1] . وتتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد فى أنها الوسيلة لاشباع الاحتياجات المختلفة للفرد ، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه، أو لشعوره بالأمان ، أو للاندماج فى العلاقات الاجتماعية ، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التى يعمل بها ، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

أما على مستوى الشركة ، فان الأجر ذو أهمية بالغة لأنه يؤدى الوظائف التالية:

١ - الأجر هو وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها .

٢ - الأجر هو وسيلة الشركة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها .

٣ - الأجر هو المقابل العادل للعمل ، وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين

ماهو دور كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين فى الأجور ؟

ينصب دور ادارة الموارد البشرية فى عمليات تصميم النظام وإدارته ، وتقييم الوظائف ودراسة الأجور فى الشركات الأخرى . أما المديرون التنفيذيون فهم يقومون (بعد الاسترشاد بنظام الأجور) باقتراح فئات الأجر التى يمكن أن يبدأ بها العاملون الجدد ، واقتراح زيادات الأجور والبدلات والعلاوات قبل إقرارها من إدارة

الموارد البشرية ، كما أنهم يقدمون معلومات لادارة الموارد البشرية لكى تقوم بتقييم الوظائف[٢] .

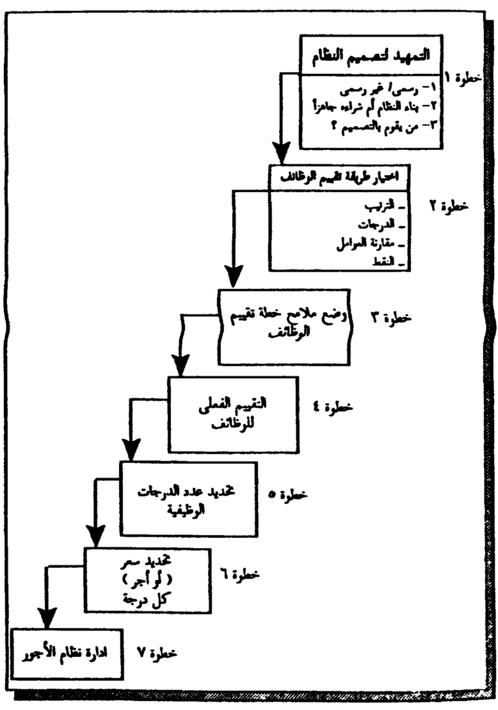
ويقدم الشكل التالى رقم (٥ - ١) الفرق بين دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين .

دور الموارد البشرية	دور المديرين التنفيذين
١ - تصميم نظام الأجور	١ - اقتراح بداية الأجر للعاملين الجدد.
٢ - إدارة البرنامج (حساب الأجور ، والزيادات ، والعلاوات ...).	٢ - اقتراح الزيادات الأجرية ، والعلاوات .
٣ - تقييم الوظائف .	٣ - تقديم المعلومات اللازمة لادارة الموارد البشرية بغرض تقييم الوظائف.
٤ - دراسة مستويات الأجور فى المجتمع . (أو مسح الأجور) .	

شكل (٥ - ١) دور الموارد البشرية والمديرين فى نظام الأجور

ماهى خطوات تصميم نظام الأجـــور

إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هى تصميم نظام للأجور ، فينبغى إذن الاهتمام بتحديد المراحل أو الخطوات التى تمر بها عملية التصميم[٣] ويعرض شكل (٥ - ٢) تبسيطاً لهذه الخطوات .



شكل (٥ - ٢) خطوات تصميم نظام للأجور

الخطوة الأولى : التمهيد لتصميم النظام :

فى هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية :

١ – تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمى ، وبقواعد محددة، ومكتوبة ، ومقننة ، ومتعارف عليها تنظيمياً ، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح ، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمى ، لاتحكمه قواعد محددة وأنه يتم بشكل ودى ، وغير مكتوب ، ويتم على أساس شخصى وحسب الظروف .

٢ – تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة ، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناءا على ظروف الشركة ، أم أن النظام سيتم شراءه من مكاتب خبرة عالمية (تتوافر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلى ، تمكن الشركة من التوصل الى تقييم الوظائف بصورة نظامية) • وحيث أن معظم الشركات ليست لديها الدراية بعناوين هذه المكاتب ، فانه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة .

٣ – تحديد من يقوم بتقييم الوظائف . والبدائل المتاحة فى هذا الصدد هى أن تقوم إدارة الموارد البشرية ، بمايتاح لها من متخصصين ، بتقييم الوظائف ، أو أن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر ، أو أن يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين .

الخطوة الثانية : اختيار طريقة تقييم الوظائف :

هناك عدة طرق لتقييم الوظائف ، وهى كالآتى :

١ – الترتيب .

٢ – الدرجات .

٣ – مقارنة العوامل .

٤ – النقط .

ولكل من هذه الطرق مزاياه وعيوبه ، والظروف المناسبة له . وعلى الشركة أن تحدد مسبقاً أى الطرق سيتم استخدامها . وفى قسم تالى ، إن شاء الله ، سيتم تناول هذه الطرق بالشرح .

الخطوة الثالثة : وضع ملامح خطة التقييم :

وتتضمن هذه الملامح مايلى :

١ - تحديد الوظائف الأساسية التى سيتم تقييمها . وذلك لأن من الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة بالشركة . وبالتالى يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمعيار أو كمقياس للوظائف الأخرى بالشركة .

٢ - وضع الجدول الزمنى للتنفيذ ، ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن الذى تستغرقه كل خطوة ، ومن مسؤول عن تنفيذ كل خطوة ، وتحديد لطبيعة الناتج النهائى لكل خطوة .

٣ - تحديد تكلفة التقييم ، ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين ، وتكلفة شراء بعض المراجع التى تشرح طرق التقييم ، وتكلفة ساعات العمل والمكافآت للمتخصصين المشاركين من ادارة الموارد البشرية .

٤ - تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف ، وأهدافها ، وأسلوب مشاركتهم فيها ، وذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة .

الخطوة الرابعة : التقييم الفعلى للوظائف :

ويتم فى هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناءاً على الخطة الموضوعة ، ومسئولية ادارة الموارد البشرية هى فى التحقق من أن الخطة الموضوعة تسير بالشكل المرضى المطلوب .

الخطوة الخامسة : تحديد عدد الدرجات :

ويطلق أيضاً على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف ، وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات (٨ درجات مثلاً) ، وكل درجة تحتوى على عدد من

الوظائف . ويتم ذلك تمهيداً لتسعير كل درجة (وبالتالى كل الوظائف المندرجة فى الدرجة الواحدة) تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة .

الخطوة السادسة : تسعير الدرجات :

يتم فى هذه الخطوة تسعير كل درجة ، وتحديد بداية الأجر (أو بداية المربوط) ، ونهاية الأجر (أو نهاية المربوط) لكل درجة .

الخطوة السابعة : إدارة نظام الأجور :

وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر ، والزيادة العامة للأجر بناءاً على استقصاء ودراسة الأجور السائدة ، وتحديد العلاوات ، والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة ، وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة فى هيكل الوظائف ، أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً فى هيكل الوظائف ، ومعالجة أى مشاكل تطرأ على نظام الأجور .

طـرق تقييــم الوظائــف

يعتبر تقييم الوظائف بمثابة الوسيلة التى يتم من خلالها تحديد القيمة النسبية للوظيفة *Relative Worth of the Job* ، وذلك بالمقارنة بباقى الوظائف داخل الشركة • وعليه فان تقييم الوظائف يحقق التناسق الداخلى بين الوظائف محل التقييم وذلك لأنه يحدد قيمها النسبية إلى بعضها البعض .

وفى وضع خطة متكاملة لتقييم الوظائف أشرنا سلفاً إلى ضرورة تحديد مايلى:

- تحديد رسمية أو غير رسمية نظام تقييم الوظائف .
- تحديد ما إذا كان سيتم بناء النظام داخلياً أم شراءه من جهة خبرة خارجية
- تحديد من يقوم بعملية تقييم الوظائف .
- اختيار طريقة التقييم الملائمة .
- تحديد الوظائف التى سيتم تقييمها .

- وضع الجدول الزمنى للتقييم .
- تحديد تكلفة البرنامج .
- تعريف العاملين ببرنامج التقييم ، وكسب تأييدهم .

وسنتناول فى هذا الجزء طرق التقييم . والطرق المستخدمة هى :(٤)

(أ) طرق غير كمية :

- طريقة الترتيب *Ranking*
- طريقة الدرجات *Grading*

(ب) طرق كمية :

- طريقة مقارنة العوامل *Factor Comparison*
- طريقة النقط *Points*

أولاً - طريقة الترتيب :

وهى من أبسط طرق تقييم الوظائف ، وتعتمد على مقارنة الوظيفة ككل بالوظائف الأخرى محل التقييم وتحديد ترتيبها (أى أعلى أو أدنى) بالنسبة لها .

وهناك طريقتان للترتيب :

- الترتيب البسيط *Simple Ranking*
- الترتيب على أساس المقارنة الزوجية *Paired Comparison*

(١) الترتيب البسيط :

وفى هذه الطريقة يقوم القائمون بالتقييم بدراسة الوظيفة ككل (وذلك من واقع بطاقات وصف الوظائف ... أنظر فى ذلك فصل تحليل وتصميم العمل) ، ثم الانتقال إلى دراسة كل وظيفة محل تقييم ،. ثم تتم مقارنة الوظائف بعضها ببعض وذلك حسب أهميتها (أى قيمتها) ككل ۰ وتتم المقارنة بغرض التوصل الى ترتيب لهذه الوظائف . فالترتيب ١ يعنى أهم وظيفة ، والترتيب ٢ يعنى

الوظيفة الأقل فى الأهمية ، والترتيب ٣ يعنى الوظيفة الأقل فى الأهمية ، وهكذا .

ويوضح الشكل (٥ – ٣) النتائج التى تم التوصل إليها بواسطة لجنة تقييم الوظائف فى احدى الشركات ، وذلك عن ٥ وظائف أساسية .

اسم الوظيفة	الرتبة
مدير عام التسويق	١
أخصائى أول تكاليف	٢
مهندس مبتدىء	٣
حداد	٤
عتال	٥

شكل(٥ – ٣) ترتيب الوظائف وفقاً للجنة التقييم

وحيث أن لجنة التقييم قد تضم أكثر من عضو ، فقد يؤخذ متوسط آراء الأعضاء كمؤشر قوى لمجموع الآراء . والشكل رقم (٥ – ٤) يوضح متوسط آراء لجنة التقييم المكونة من ثلاثة أعضاء .

اسم الوظيفة	العضو الأول	العضو الثانى	العضو الثالث	المجموع	المتوسط	الترتيب
مدير عام التسويق	١	١	١	٣	١	١
أخصائى أول تكاليف	٢	٣	٢	٧	٢,٣	٢
مهندس مبتدىء	٣	٢	٣	٨	٢,٧	٣
حداد	٤	٤	٥	١٣	٤,٣	٤
عتال	٥	٥	٤	١٤	٤,٧	٥

شكل (٥ – ٤) ترتيب الوظائف على أساس متوسط الآراء

(٢) الترتيب على أساس المقارنة الزوجية :

بناءا على هذه الطريقة تعطى الفرصة لكل وظيفة لكى يتم مقارنتها (ككل) مع كل وظيفة أخرى ، وبالتالى تظهر ثنائيات من الوظائف (أو أزواج من الوظائف) التى تتم المقارنة داخلها ، وتكون نتيجة المقارنة فى كل ثنائية (أو زوج) هو تحديد أى الوظائف أهم . وبحصر عدد المرات التى كانت الوظيفة فيها (أهم) يمكن تحديد ترتيبها مقارنة بباقى الوظائف .

وفى المثال السابق كان لدينا ٥ وظائف هى :

- مدير عام التسويق .
- عتال .
- مهندس مبتدىء .
- حداد .
- أخصائى أول تكاليف .

والمقارنات الزوجية التى يمكن التوصل إليها هى :

ـ مدير عام التسويق	مع	عتال
ـ مدير عام التسويق	مع	مهندس مبتدىء
ـ مدير عام التسويق	مع	حداد
ـ مدير عام التسويق	مع	أخصائى أول تكاليف
ـ عتال	مع	مهندس مبتدىء
ـ عتال	مع	حداد
ـ عتال	مع	أخصائى أول تكاليف
ـ مهندس مبتدىء	مع	حداد
ـ مهندس مبتدىء	مع	أخصائى أول تكاليف
ـ حداد	مع	أخصائى أول تكاليف

لاحظ أن عدد المقارنات الزوجية هى ١٠ مقارنات . ويمكن التوصل الى هذا العدد بالقانون التالى :

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{ن(ن - ١)}{٢} \qquad \text{حيث ن = عدد الوظائف}$$

$$= \frac{٥(٤)}{٢} = ١٠$$

وعند اجراء تقييم الوظائف بناءا على المقارنة الزوجية فى العشر مقارنات السابقة أمكن التوصل إلى النتيجة المطروحة فى السطور التالية ٠ لاحظ أن الوظيفة التى أسفلها خط تعنى أنها الوظيفة الأهم فى المقارنة الزوجية .

- مدير عام التسويق مع عتال
- مدير عام التسويق مع مهندس مبتدىء
- مدير عام التسويق مع حداد
- مدير عام التسويق مع محاسب أول تكاليف
- عتال مع مهندس مبتدىء
- عتال مع حداد
- عتال مع محاسب أول تكاليف
- مهندس مبتدىء مع حداد
- مهندس مبتدىء مع محاسب أول تكاليف
- حداد مع محاسب أول تكاليف

وبتفريغ نتيجة المقارنات الزوجية ، وذلك على أساس عدد المرات التى كانت فيها الوظيفة أهم (أى التى تحتها خط) نصل إلى الشكل رقم (٥ – ٥) .

اسم الوظيفة	عدد المرات التى كانت فيها الوظيفة أهم	الترتيب
مدير عام التسويق	٤	١
عتال	صفر	٥
مهندس مبتدىء	٢	٣
حداد	١	٤
محاسب أول تكاليف	٣	٢

الشكل (٥ – ٥) ترتيب الوظائف على أساس المقارنات الزوجيية

وإذا كانت أهم مزايا طريقتى الترتيب (البسيطة والمقارنات الزوجية) هى البساطة، وسهولة الفهم ، وقلة الوقت المستغرق فى التقييم ، وقلة التكاليف المنفقة ، إلا أن كل ذلك على حساب مدى دقة التقييم . وترجع عدم دقة التقييم إلى أن التقييم لأى وظيفة يتم ككل ، ودون الاستناد إلى معايير تفصيلية .

ثانيا – طريقة الدرجـــات :

وتعتمد هذه الطريقة على انشاء عدة درجات لكل مجموعة وظيفية ، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية على الدرجات المختلفة .

وعلى هذا فان الخطوات التى تمر بها هذه الطريقة هى كالآتى :

١ – **تحديد المجموعات الوظيفية** ، والتى قد تعنى عائلات وظيفية معينة . ويتم ذلك استناداً الى طبيعة العمل فى الشركة . ومن أكثر التقسيمات شيوعاً للوظائف فى الشركات الصناعية التقسيم التالى :

- مجموعة الوظائف (أو العائلة) الفنية والانتاجية .
- مجموعة الوظائف (أو العائلة) الادارية .
- مجموعة الوظائف (أو العائلة) الكتابية .

- مجموعة الوظائف (أو العائلة) التسويقية .

- مجموعة الوظائف (أو العائلة) المالية .

- مجموعة الوظائف (أو العائلة) المعاونة .

٢ - **تحديد عدد الدرجات** ، ويتم ذلك داخل كل مجموعة (أو عائلة) وظيفية معينة ، ويتحدد ذلك حسب رغبة الشركة فى وجود عدد قليل أو كبير من الدرجات ، وحسب سياسة الترقية عبر الدرجات المختلفة . فان أرادت الشركة فتح مجالات مستمرة للترقى وجب زيادة عدد الدرجات .

٣ - **توصيف الدرجات المختلفة** ، ويتم التركيز هنا على الواجبات ، والمسؤليات ، والتعليم ، والمهارة ، والخبرة .

وفيما يلى مثال لتوصيف الدرجات المختلفة فى مجموعة الوظائف الكتابية ، كما فى شكل (٥ - ٦) .

الدرجة	توصيف الدرجة
الكتابية الأولى	الاشراف على أعمال كتابية متنوعة ، والمسؤلية عن حوالى ٣ - ٧ من الموظفين مهارة فى بعض الأعمال الادارية والمحاسبية ، وخبرة لاتقل عن ١٥ عام .
الكتابية الثانية	العمل بشكل محترف ومتقدم فيما يمس السكرتارية التنفيذية ، وقدرة على الحكم والتقدير والتصرف بلباقة ، وخبرة لاتقل عن ٨ سنوات .
الكتابية الثالثة	عمل مكتبى روتينى ، وعمليات حسابية متكررة ، والعمل تحت اشراف دقيق من الآخرين ، وضرورة اتباع قواعد محددة .

شكل (٥ - ٦) توصيف درجات مجموعة الوظائف الكتابية)

٤ – توزيع الوظائف على الدرجات ، وفى هذه الخطوة يتم مراجعة وصف كل وظيفة يراد تقييمها ، ثم مقارنة هذا الوصف بما هو متاح من درجات (وذلك داخل كل مجموعة أو عائلة وظيفية) ، ثم يتم تحديد الدرجة المناسبة وذلك على أساس مدى التشابه أو التطابق بين وصف الوظيفة ووصف الدرجة .

فإذا توافر ، على سبيل المثال ، الوصف التالى لوظيفة « كاتب حسابات »

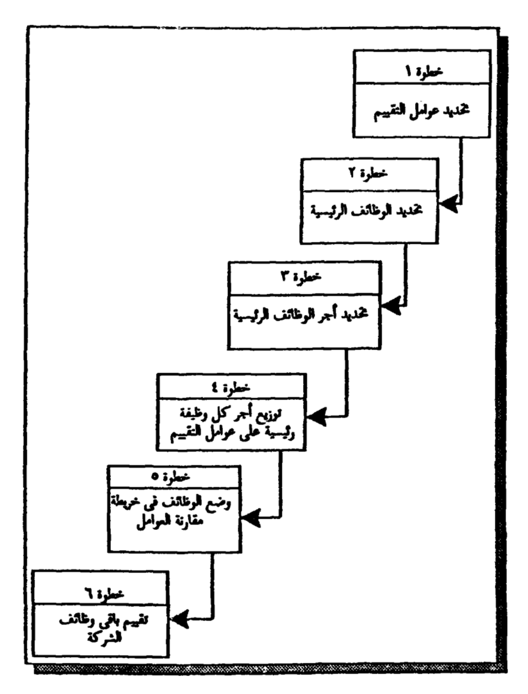
يقوم كاتب الحسابات بالتعامل مع اشعارات الاضافة والخصم ، وتجميع حسابات اليومية وترحيلها إلى الحسابات الأساسية ، وهذه الوظيفة تحتاج ٨ سنوات خبرة

بمقارنة هذا الوصف بماهو موجود فى شكل (٥-٦) يتضح أن أنسب درجة يمكن توزيع الوظيفة عليها هى الدرجة الكتابية الثانية .

وتعتبر هذه الطريقة أكثر دقة من طريقة الترتيب ، وذلك لأنه تم وضع معيار للتقييم وهو وجود درجات ، ووصف لهذه الدرجات . إلا أن مايعيب هذه الطريقة هو اعتمادها على التقييم العام للوظيفة ، كما أنه قد يصعب مقارنة وصف الوظيفة بوصف الدرجات ، وبالتالى يصعب تحديد الدرجة المناسبة . وعادة مايتم استخدام هذه الطريقة فى الأعمال الحكومية .

ثالثا – طريقة مقارنة العوامل :

ويقصد بهذه الطريقة أن قيمة الوظيفة تتحدد بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينة . وعلى هذا فإن هذه الطريقة تمر بالخطوات التالية ، والواضحة فى شكل (٥ – ٧) والمشروح أدناه .



شكل (٥-٧) خطوات طريقة مقارنة العوامل

١ - حدد عوامل التقييم • يقوم القائمون بالتقييم باختيار العوامل التى سيتم مقارنة الوظائف (وتقييمها) على أساسها ويظهر من شكل (٥ - ٨) على الجانب الأيمن منه أهم عوامل التقييم الأكثر شيوعاً فى الاستخدام فى طريقة مقارنة العوامل . إلا أنه لامانع من استخدام عوامل أخرى وذلك حسب طبيعة نشاط الشركة ، وحسب طبيعة الوظائف الادارية ، والتخصصية ، والبيعية ، والمالية ، وغيرها .

٢ – حدد الوظائف الرئيسية التي سيتم تقييمها • وهي في الغالب الوظائف الرئيسية الممثلة بشكل جوهري لكل الوظائف المراد تقييمها . ويتم الاكتفاء بالوظائف الرئيسية تبسيطاً لعملية التقييم ، وعلى اعتبار أن قيمتها (وأجرها) متعارف عليه في الصناعة . وتظهر هذه الوظائف أعلى شكل (٥– ٨).

٣ – حدد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية • ويتم ذلك من خلال إستقصاء (أي مسح) الأجور في الصناعة . وهو في الغالب الأجر الشائع والمقبول لهذه الوظائف الرئيسية . ويظهر هذا الأجر أسفل نفس الشكل رقم (٥– ٨) .

٤ – وزع أجر كل وظيفة على عوامل التقييم • ويتم ذلك بناءا على الأهمية النسبية لعوامل التقييم ، فالعوامل الأهم يتم توزيع جزء أكبر من الأجر عليها ، والعوامل الأقل في الأهمية تأخذ جزء أقل من الأجر . ويظهر ذلك في داخل (أو قلب) نفس الشكل رقم (٥ – ٨) .

الوظائف / عوامل التقييم	مهندس ميكانيكي	سائق ونش	سكرتيرة تنفيذية	عامل ميكانيكي	كاتب
المسئولية	٢٢٠	١٨٠	١٧٠	٦٠	٩٠
المهارة	٤٠٠	١٥٠	١٧٠	٦٠	١٢٠
المجهود العقلي	٢٠٠	٨٠	١٣٠	٣٠	٩٠
المجهود الجسمي	٢٠٠	١١٠	٨٠	١٧٠	١٠٠
ظروف العمل	٧٠	٦٠	٥٠	١٥٠	٤٠
الأجر الشهري	١٠٩٠	٥٨٠	٦٠٠	٤٧٠	٤٤٠

شكل (٥ – ٨) توزيع الأجر على عوامل التقييم للوظائف الأساسية

يلاحظ من الشكل (٥ - ٨) أن العامل الميكانيكى يتقاضى أجراً شهرياً (وفقاً لاستقصاء الأجور) يبلغ ٤٧٠ جنيها ، ولقد تم توزيع هذا المبلغ على عوامل التقييم المختلفة ، وذلك حسب أهميتها وقيمتها ، فكان نصيب المسئولية ٦٠ جنيها، والمهارة ٦٠جنيها ، والمجهود العقلى ٣٠ جنيها ، والمجهود الجسمى ١٧٠ جنيها ، وظروف العمل ١٥٠ جنيها . هذا ويجب أن يلاحظ أن هذه القيم تعكس أهميات مختلفة للعوامل داخل الوظيفة (رأسياً فى الجدول) ، وفى نفس الوقت لابد من اجراء المقارنة على مستوى كل عامل من عوامل التقييم وبين الوظائف المختلفة (أفقياً فى الجدول) . فإذا كانت وظيفة العامل الميكانيكى فى عنصر المسئولية قد حصلت على ٦٠ جنيها ، فهل يمثل هذا نوع من الاتساق على المستوى الأفقى عند مقارنة باقى الوظائف وداخل نفس عنصر المسئولية . فالمهندس الميكانيكى يحصل على ٢٢٠ ، وسائق الونش ١٨٠ ، والسكرتيرة التنفيذية ١٧٠ ، والكاتب ٩٠ . فهل هذا يعكس أهميات مختلفة من المسئولية عبر الوظائف المختلفة ؟ . والاجابة ستحدد مدى التعديلات التى تحدث فى القيم الموجودة بالجدول .

٥ - ضع الوظائف فى خريطة مقارنة العوامل. حال التوصل إلى جدول توزيع أجـــور الوظائف الرئيسـية على عوامل التقييم ، كما فى شـــكل (٥ - ٨) ، يتم تحويل هذه المعلومات إلى خريطة مقارنة العوامل .

وشكل (٥ - ٩) يوضح شكل هذه الخريطة .

لوحظ فى خريطة مقارنة العوامل أن العمود الأول يحوى مقياس لقيمة (أو أجر) عوامل التقييم ، والتى يتم وضعها على أساس بداية تبدأ أقل من أدنى أجر لعوامل التقييم ، ونهاية تنتهى بعد أعلى أجر لعوامل التقييم ، وذلك لتوفير مقدار من المرونة لاحتواء أى وظيفة أخرى سيتم تقييمها ، بحيث يمكن تمثيل أدنى أجر وأعلى أجر على المقياس .

٦ - قيم باقى وظائف الشركة . ويتم ذلك بأخذ باقى وظائف الشركة ، كل على حده ، ومقارنتها بالوظائف الأساسية فى خريطة مقارنة العوامل ، أخذ فى الحسبان أن هذه الوظائف تمثل علامات أساسية يهتدى بها عند تقييم باقى الوظائف .

فإذا أخذنا مثالاً لأحد الوظائف وهو مشرف عمال ، فان القائم بالتقييم وبصورة تقديرية سيحاول اعطاء أجر لكل عامل من عوامل التقييم لهذه الوظيفة ، وذلك مقارنة بباقى الوظائف . فعلى سبيل المثال حينما يحاول تقييم أهمية (أو أجر) المسؤلية ، فانه ينظر إلى عمود المسئولية فى خريطة مقارنة العوامل ، ويقارن الوظيفة الجديدة الخاصة بمشرف عمال بباقى الوظائف الموجودة فى هذا العمود . وفرضاً أنه وجد أن هذه الوظيفة تقع بين المهندس الميكانيكى وسائق الونش ، وأنها أقرب إلى هذه الوظيفة الأخيرة ، فربما يعطى عنصر المسؤلية لوظيفة مشرف عمال قيمة ١٩٠ جنيه .

ويعيد القائم بالتقييم نفس الشيء بالنسبة لباقى عوامل التقييم ، وذلك لتخصيص قيمة (و أجر) لهذه العوامل . والسطور التالية تعطى ماتم التوصل اليه فى المثال السابق: قيمة و (أجر) وظيفة مشرف عمال هى :

المسؤليـــــة	١٩٠
المهـــــارة	٢٨٠
المجهود العقلى	٢٥٠
المجهود الجسمى	١٤٠
ظروف العمل	١٣٠
المجموع (الأجر)	٩٩٠

لاحظ أن نتائج التقييم لابد من مراجعتها بواسطة المديرين التنفيذيين للتحقق من عدالة التقييم وتحديد الأجور .

ومن مزايا هذه الطريقة أن المقياس المستخدم (وهو خريطة عوامل التقييم) مأخوذة من الهيكل الوظيفى والأجرى داخل الشركة ، كما أن التقييم يتم

عوامل التقييم / أجر / عوامل التقييم	المسئولية	المهارة	المجهود الذهنى	المجهود الجسمى	ظروف العمل
٥٠٠					
٤٩٠					
٤٨٠					
٤٧٠					
٤٦٠					
٤٥٠					
٤٤٠					
٤٣٠					
٤٢٠					
٤١٠					
٤٠٠		ـ مهندس ميكانيكى			
٣٩٠					
٣٨٠					
٣٧٠					
٣٦٠					
٣٥٠					
٣٤٠					
٣٣٠					
٣٢٠					
٣١٠					
٣٠٠					
٢٩٠					
٢٨٠					
٢٧٠					
٢٦٠					

شكل (٥ – ٩) خريطة مقارنة العوامل

تابع

عوامل التقييم / أجر / عوامل التقييم	المسئولية	المهارة	المجهود الذهنى	المجهود الجسمى	ظروف العمل
٢٥٠					
٢٤٠					
٢٣٠					
٢٢٠	مهندس ميكانيكى				
٢١٠					
٢٠٠			مهندس ميكانيكى	مهندس ميكانيكى	
١٩٠					
١٨٠	سائق ونش				
١٧٠	سكرتيرة	سكرتيرة		عامل ميكانيكى	
١٦٠					
١٥٠		سائق ونش			عامل ميكانيكى
١٤٠					
١٣٠			سكرتيرة		
١٢٠		كاتب			
١١٠				سائق ونش	
١٠٠				كاتب	
٩٠	كاتب		كاتب		
٨٠			سائق ونش	سكرتيرة	
٧٠					مهندس ميكانيكى
٦٠	عامل ميكانيكى	عامل ميكانيكى			سائق ونش
٥٠					سكرتيرة
٤٠					كاتب
٣٠			عامل ميكانيكى		
٢٠					
١٠					
صفر					

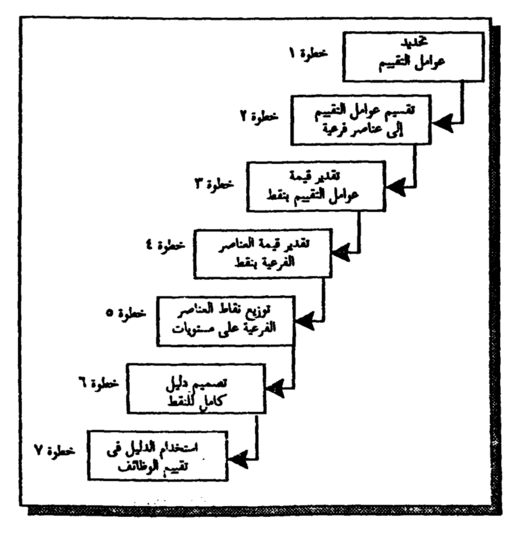
شكل (٥ – ٩) خريطة مقارنة العوامل

بوحدات أجرية مباشرة تجعل عملية التقييم واقعية ومباشرة . إلا أن مايعيبها هو اعتمادها على التقدير الشخصى للقائمين بالتقييم .

رابعاً - طريقـة النقـط :

وتعتمد هذه الطريقة على استخدام النقط كوسيلة للتقييم بدلاً من الفئات الأجرية (كما فى طريقة مقارنة العوامل) . وهى بالإضافة إلى ذلك أكثر دقة ، وتعد أكثر وسائل تقييم الوظائف استخداماً وشعبية بين الشركات .

ويوضح شكل (٥ - ١٠) خطوات طريقة النقط ، والتى سيتم شرحها فى السطور التالية .



شكل (٥ - ١٠) خطوات طريقة النقط

١ – حدد عوامل التقييم . على القائمين بتقييم الوظائف التوصل إلى العوامل الأساسية للتقييم ، والتى عادة ماتشمل الآتى :

- المسؤلية
- الخبرة
- التعليم والتدريب
- المهارة
- ظروف العمل
- المجهود العقلى
- المجهود الجسمى

والعمود الأيمن من شكل (٥ – ١١) فى الصفحات التالية ، يوضح عوامل التقييم المستخدمة لتقييم وظائف احدى الشركات .

٢ – قسم عوامل التقييم الى عناصر فرعية . ويعنى هذا إعطاء تفصيل لعوامل التقييم ، وذلك من خلال تقسيمها الى عناصر فرعية ، تعطى مزيداً من الفهم والدقة للنظام . ونفس العمود الأيمن من شكل (٥ – ١١) يوضح العناصر الفرعية المشتقة من (أو التى تفسر) عوامل التقييم الرئيسية .

وعلى سبيل المثال يمكن تقسيم العامل الخاص بالمسؤلية إلى العناصر الجزئية التالية :

- المسؤلية عن سلامة المرؤوسين .
- المسؤلية عن المعدات والخامات .
- المسؤلية عن الجودة .
- المسؤلية عن تدريب العاملين الجدد .

٣ – اعطى قيمة بالنقط لعوامل التقييم . ويتم ذلك بمقارنة عوامل التقييم الرئيسية بعضها ببعض لتحديد قيمتها وأهميتها ، وترجمة ذلك الى عدد

من النقط . وعادة مايتم البدء بعدد اجمالى من النقط (مثل ١٠٠٠ نقطة) ويتم توزيعها على العوامل الرئيسية للتقييم . ويوضح شكل (٥ – ١١) أن توزيع ١٠٠٠ نقطة على العوامل كان كالآتى :

ـ المسؤلية	٣١٠
ـ المهارة	٢٨٠
ـ المجهود	٢٥٠
ـ ظروف العمل	١٦٠ نقطة
المجموع	١٠٠٠

٤ – اعطى قيمة بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل . ويتم ذلك بتوزيع النقط الخاصة بواحد من عوامل التقييم داخلياً على العناصر الفرعية ، وذلك حسب قيمتها النسبية أو أهميتها . ويوضح شكل (٥ – ١١) أن توزيع ٣١٠ نقطة خاصة بالمسؤلية عن العناصر الفرعية كان كالآتى :

المسؤليـــة ٣١٠ نقطة

ـ المسؤلية عن سلامة المرؤسين	١٠٠	نقطة
ـ المسؤلية عن المعدات والخامات	٨٠	نقطة
ـ المسؤلية عن تدريب العاملين الجدد	٥٠	نقطة
ـ المسؤلية عن الجودة	٨٠	نقطة
المجموع	٣١٠	نقطة

٥ - وزع نقاط العناصر الفرعية على مستويات . وتشير المستويات الموجودة فى كل عنصر فرعى الى مدى توافر هذا العنصر فى الوظيفة . ونفس الشكل (٥ - ١١) يوضح فى صلبه المستويات الموجودة فى كل عنصر فرعى ، وتوزيع نقاط العناصر عليها .

العوامل وعناصرها	النقط	المستويات			
		الحد الأدنى	قليل	متوسط	عالى
المسئولية :	٣١٠				
- عن سلامة المرؤسين	١٠٠	٢٥	٥٠	٧٥	١٠٠
- عن المعدات بالخامات	٨٠	٢٠	٤٠	٦٠	٨٠
- عن تدريب العاملين الجدد	٥٠	٥	٢٠	٣٥	٥٠
- عن الجودة	٨٠	٢٠	٤٠	٦٠	٨٠
المهارة :	٢٨٠				
- الخبرة	١٨٠	٤٥	٩٠	١٣٥	١٨٠
- التعليم والتدريب	١٠٠	٢٥	٥٠	٧٥	١٠٠
المجهود :	٢٥٠				
- العضلى	١٠٠	٢٥	٥٠	٧٥	١٠٠
- الذهنى	١٥٠	٣٥	٧٠	١٠٥	١٥٠
ظروف العمل :	١٦٠				
- ظروف سيئة	٨٠	٢٠	٤٠	٦٠	٨٠
- المخاطر	٨٠	٢٠	٤٠	٦٠	٨٠
المجموع	١٠٠٠				

شكل (٥ - ١١) جدول النقط للعوامل وعناصرها ومستوياتها

٦ - صمم دليلاً كاملاً للنقط . ويتكون هذا الدليل من شرح كامل لمعنى عناصر التقييم ومستوياتها ، وذلك حتى يمكن استخدامه كأساس لتقييم الوظائف . وشكل (٥ - ١٢) يوضح جزءاً من هذا الدليل الذى يأخذ فى شرحه العديد من الصفحات .

1 - المسؤلية (٣١٠ نقطة)

٢/١ المسؤلية عن المعدات والخامات (٨٠ نقطة) : ويقصد بها أن يسعى كل فرد إلى الحفاظ على ممتلكات الشركة من المعدات والخامات . ويعنى هذا الحفاظ على نظافة المعدات ، وتجهيزها للعمل ، والتبليغ عن أى خلل فيها . وأن يحافظ على امداد مستمر ومنتظم للخامات

المستوى ١ (الحد الأدنى) : الابلاغ عن أى خلل أو نقص فى المعدات والخامات (٢٠ نقطة) .

المستوى ٢ (قليل) : الحفاظ على المعدات والخامات نظيفة ، وفى أداء منتظم ، وفتحها واغلاقها ، وتأمين عملها (٤٠ نقطة) .

المستوى ٣ (متوسط) : القيام بالصيانة الوقائية ، والاصلاح البسيط ، واجراء التعديل اللازم فى الخامات والمواد اللازمة للعمل ـ ٦٠ نقطة) .

المستوى ٤ (عالى) : القيام بكل أنواع الصيانة والاصلاح ، وتحديد شكل وحجم الخامات المطلوبة للعمل (٨٠ نقطة) .

شكل (٥ - ١٢) جزء من دليل النقط

٧ - استخدام الدليل فى تقييم الوظائف : عندما يتاح كل من جدول النقط ودليل النقط فان تقييم الوظائف يصبح أمراً سهلاً . ويتم ذلك من خلال مقارنة بطاقة وصف الوظيفة بكل من دليل النقط وجدول النقط ، وذلك لتحديد المستوى الذى تتوافر فيه العناصر الفرعية فى وصف الوظيفة ، واذا تم معرفة هذه المستويات أمكن ترجمتها الى نقط ، وبجمع هذه النقط تتحدد قيمة الوظيفة بالنقط .

تحديد عـــدد الدرجـــات
أو
تصميم هيكل الوظائف

تميل أغلب الشركات الى تجميع وظائفها العديدة فى مجموعات (أو درجات) . ويتم تحديد أجر لكل درجة ، وتحصل كل الوظائف التابعة لدرجة معينة على نفس الأجر ، بدلاً من تحديد أجر مستقل لكل درجة .

ماهو عدد الدرجات المناسب ؟

وتختلف الشركات فيما بينها فى عدد الدرجات المناسب لها ، ولكنها تتراوح بين ٤ ، ٢٥ درجة ، والشائع هو استخدام عدد ١٠ و ١١ و ١٢ درجة .

والعناصر التالية تساعد فى تحديد عدد الدرجات المناسب :(٥)

١ ـ **حجم الشركة** : الشركات الصغيرة لاتتحمل وجود هيكل وظيفى مكون من عدد كبير من الدرجات ، بينما تقدر الشركات الكبيرة على هذا .

٢ ـ **عدد الوظائف** : بنفس المنطق السابق ذكره كلما كان هناك عدد كبير من الوظائف أمكن تقسيمها الى عدد كبير من الدرجات ، بينما وجود عدد قليل من الوظائف يجعل من الضرورى وجود عدد قليل من الدرجات .

٣ ـ **سياسة الترقية** : إذا أرادت الشركة ترقية العاملين من خلال الأجر كنوع من التشجيع والتحفيز ، وجب زيادة عدد الدرجات .

٤ ـ **الفرق بين أعلى أجر وأدنى أجر** : كلما كان هذا الفرق كبيراً كلما أمكن زيادة عدد الدرجات .

٥ ـ **العرف السائد فى الشركة والصناعة** : كلما تعود العمال على عدد كبير من الدرجات كلما كان من الصعب تقليله .

تحديد سعر (أو أجر) كل درجة

إن دراسة خريطة الانتشار *Scattergram* الخاصة بالوظائف التى يتم تقييمها تساعد على التعرف على اتجاه التقييم أو اتجاه الأجر ، والذى يمكن التعبير عنه فى شكل خط الاتجاه العام للأجر *Wage Trend Line*. ويمكن استخدام هذا الخـــــط (بشكل تقريبى أو من خلال طريقة المربعات الصغرى الاحصائية) فى تحديد العلاقة بين قيم الوظائف وبين أجورها ، وأيضاً فى تحديد عدد الدرجات وأجورها (٦) .

ولجعل الأمر أكثر بساطة ، إذا افترضنا أن أقل وظيفة حصلت على قيمة مقدارها ١٠٠ نقطة وأعلى وظيفة حصلت على ٩٠٠نقطة ، واستقر الأمر على أن يكون هناك ٨ درجات فإن الفرق بين كل درجة والتى تليها يمكن حسابها كالآتى :

$$\text{الفرق بين الدرجات} = \frac{\text{نقط أعلى وظيفة} - \text{نقط أدنى وظيفة}}{\text{عدد الدرجات}}$$

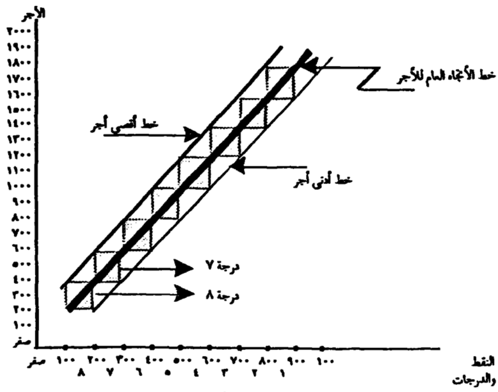
$$= \frac{٩٠٠ - ١٠٠}{٨} = ١٠٠ \text{ نقطة}$$

وإذا حسبت النقطة الواحدة بقيمة ٢ جنيه فإن الفرق بين كل درجة وأخرى يساوى ٢٠٠ جنيه . ويمكن التوصل الى شكل (٥ – ١٣) الذى يعبر عن كل هذه الأمور .

الدرجة	القيمة بالنقط			القيمة بالأجر		
	أدنى		أقصى	أدنى		أقصى
٨	١٠٠	_	١٩٩	٢٠٠	_	٣٩٨
٧	٢٠٠	_	٢٩٩	٤٠٠	_	٥٩٨
٦	٣٠٠	_	٣٩٩	٦٠٠	_	٧٩٨
٥	٤٠٠	_	٤٩٩	٨٠٠	_	٩٩٨
٤	٥٠٠	_	٥٩٩	١٠٠٠	_	١١٩٨
٣	٦٠٠	_	٦٩٩	١٢٠٠	_	١٣٩٨
٢	٧٠٠	_	٧٩٩	١٤٠٠	_	١٥٩٨
١	٨٠٠	_	٨٩٩	١٦٠٠	_	١٧٩٨

شكل (٥ – ١٣) الدرجات وقيمتها بالنقط والجنيه

أما الشكل (٥ – ١٤) فيقدم خريطة الانتشار ، والاتجاه العام للأجرة والدرجات



شكل (٥ – ١٤) الاتجاه العام للأجر والدرجات الوظيفية

ينبغى أن تلاحظ أن تحديد عدد الدرجات فى المثال السابق كان يعتمد على أن طريقة تقييم الوظائف هى طريقة النقط . أما إذا كانت الطريقة هى الترتيب ، فإن تحديد عدد الدرجات يتم بصورة تقديرية وذلك بالنظر الى كل الوظائف وشكل ترتيبها . أما إذا كانت طريقة التقييم هى الدرجات ، فلا حاجة لتحديد عدد الدرجات ، وذلك لأنه تم تحديدها بالفعل كخطوة من خطوات طريقة الدرجات . وفى طريقة مقارنة العوامل يتم استخدام نفس أسلوب النقط مع استبدال النقط بالقيم النقدية للأجر .

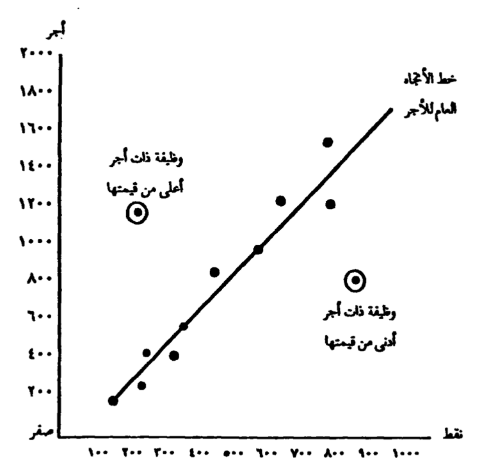
ادارة نظـام الأجـــور

تحت هذا العنوان يتم معالجة بعض القضايا والمشاكل المترتبة من عملية تقييم الوظائف ، كما يتم معالجة قضايا خاصة بتسعير نظام الأجر وصيانته واضفاء المرونة عليه وفقاً للتغييرات التى تحدث فى الشركة والصناعة والمجتمع ، وفيما يلى أهم القضايا الخاصة بادارة نظام الأجور (٧) .

(١) معالجة الوظائف الخارجة عن خط الاتجاه العام للأجر :

يشير خط الاتجاه العام للأجر إلى خط يوضح المتوسط العام لقيمة الأجور باختلاف قيمتها وأهميتها النسبية . إلا أن الوضع الفعلى قد يبين وجود بعض الحالات للوظائف التى تخرج بشكل واضح عن خط الاتجاه العام للأجر . أى أن هذه الوظائف تأخذ أجراً حالياً أعلى كثيراً من قيمتها ، أو تأخذ أجراً حالياً أقل كثيراً من قيمتها . يوضح شكل (٥ – ١٥) هاتين الحالتين .

فما العمل فى مثل هذه الحالات ؟



شكل (٥ – ١٥) الحالات الخارجة عن خط الاتجاه العام للأجر

الاجابة على السؤال السابق تنحصر فى حالتين :

١ – حالة وظيفة أجرها أعلى من قيمتها ، أى أن الأجر الحالى مبالغ فيه لأن أهمية وقيمة الوظيفة أقل . والبدائل المتاحة للحل هى :

– إما تخفيض الأجر الحالى ، ويعاب على ذلك استياء العاملين المتضررين من هذا القرار .

– أو تجميد الأجر الحالى ، ويعنى هذا عدم رفع أجر العاملين فى هذه الوظيفة، وتجميد علاواتهم أو أى مستحقات إضافية (جزء منها أو كلها) لفترة معينة من الزمن ، وذلك حتى تتساوى قيمة الوظيفة وأهميتها مع أجرها .

٢ – حالة وظيفة أجرها أدنى من قيمتها ، أى أن الأجر الحالى أقل كثيراً من قيمة وأهمية الوظيفة . والبدائل المتاحة للحل هى :

ـ إما رفع الأجر مباشرة ، ويعاب على ذلك إحساس الآخرين (الذين لم ترتفع أجور وظائفهم) بعدم الرضا والاستياء .

ـ أو رفع الأجر تدريجياً وبمعدل أكبر من المعدل العادى ، حتى يصل الأجر بعد فترة معينة إلى مايعادل قيمته وأهميته النسبية .

(٢) تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للأجر بالشركة :

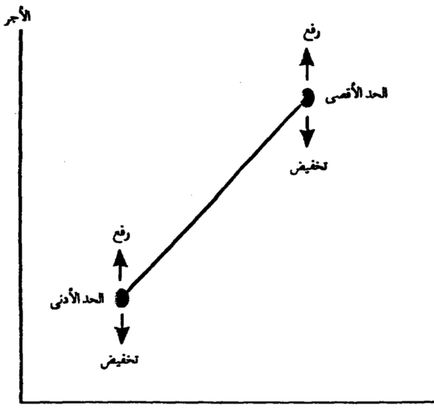
ويقابلنا هنا حالتين : الحالة الأولى هى تخفيض أو رفع أحد الحدين ، والحالة الثانية هى رفع الحدين معاً .

الحالة الأولى تشير الى تخفيض أو رفع أحد الحدين . فرفع الحد الأدنى للأجر يعنى تقليل الفرق بين الحدين الأعلى والأدنى . فاذا تم رفع الحد الأدنى من ٢٠٠ جنيه الى ٣٠٠ جنيه شهرياً ، بينما بقى الحد الأقصى كما هو عليه وهو ١٨٠٠ جنيه، فهذا يعنى أن الحد الأقصى كان تسعة أضعاف الحد الأدنى ، ثم تغير ذلك الى ستة أضعاف الحد الأدنى . وهذا الاتجاه فيه شىء من التكافل الاجتماعى ، وحماية للعاملين فى المستويات الأدنى من الأجر .

أما تخفيض الحد الأدنى للأجر فيعنى زيادة الفروق بين الحدين الأعلى والأدنى . فاذا تم تخفيض الحد الأدنى للأجر من ٢٠٠ جنيه إلى ١٠٠ جنيه شهرياً ، بينما بقى الحد الأقصى كما هو عليه وهو ١٨٠٠ جنيه ، فهذا يعنى أن الحد الأقصى كان تسعة أضعاف الحد الأدنى ، ثم تغير ذلك الى ثمانى عشر أضعاف الحد الأدنى . وهذا الاتجاه فيه رغبة لتقليل التكلفة ، مع ضمان أن يشعر الفرد أن مرتبه يتضاعف بسرعة مع بقاءه بالشركة .

ونفس الشىء يقال عند رفع الحد الأقصى للأجر أو تخفيضه . فيؤدى رفع الحد الأقصى الى زيادة الفرق بين الحدين ، بينما يؤدى تخفيض الحد الأقصى للأجر الى تقليل الفرق بين حدى الأجر . وهذه البدائل الأربعة السابقة لرفع أو

تخفيض الحد الأدنى أو الحد الأقصى للأجر مبينة فى شكل (٥ - ١٦) .



شكل (٥ - ١٦) رفع وتخفيض الحد الأدنى والأقصى للأجر

أما الحالة الثانية فتشير الى رفع أو تخفيض الحدين معاً . فقد ترى ادارة الشركة ضرورة رفع الحدين الأدنى والأقصى للأجر معاً ، وذلك لعدة أسباب قد تكون ارتفاع مستويات الأجور فى الشركات المماثلة ، أو قد تكون لعدم كفاية المستويات الحالية لمواجهة أعباء المعيشة ، أو رغبة من الشركة فى اعطاء ميزة نسبية أعلى لنفسها من باقى الشركات . وفى مرحلة قيام شركات قطاع الأعمال العام (فى مصر) باعداد هياكل الأجور الخاصة بها . فقد ظهرت نية بعض الشركات الى رفع المستويات الدنيا والعليا للأجور ، ولجأت بعض الشركات الى ضم ملحقات الأجور (مثل العلاوات) الى الأجور كنوع من رفع الحد الأدنى والأقصى للأجر.

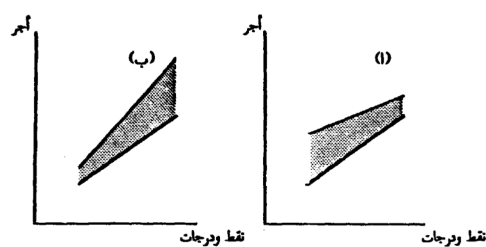
وقد ترى ادارة الشركة ضرورة تخفيض الحدين الأدنى والأقصى للأجر معاً ، وذلك لأسباب أغلبها يدور حول الرغبة فى تخفيض تكلفة العمالة . وقد تلجأ

بعض الشركات فى هذا الصدد الى استخدام مستويين للأجر *Two - tier Wage* داخل الوظيفة الواحدة ، أجر عالي للعاملين الحاليين ، وأجر أدنى لمن سيتم تعيينه لاحقاً (بغرض تخفيض التكلفة) ، إلا أن لهذه السياسة عواقب وخيمة فى الشعور بعدم العدالة وعدم الرضا .

(٣) تحديد الفروق الأجرية فى الحد الأدنى للأجر وتحديد الفروق الأجرية فى الحد الأقصى للأجر

يمثل خط الاتجاه العام متوسط الأجور فى الوظائف أو الدرجات المختلفة ، لكن حينما نتحدث عن الفروق الأجرية ، فاننا نتحدث عن مدى البعد عن هذا المتوسط فى اتجاهين : أدنى وأعلى . وقد ترى بعض الشركات ضرورة وجود فارق كبير بين الحد الأدنى والحد الأقصى لأجر الوظيفة (أو الدرجة) الواحدة ، وذلك لأنها ترى أن ذلك يمكن أن يفتح مجالات للنمو والاحساس بالتقدم إلى الأمام (حتى ولو بداخل نفس الوظيفة ونفس الدرجة) .

وقد ترى الشركة أن هذا الاحساس بالنمو والتقدم هام جداً فى الوظائف الدنيا من الوظائف العليا . فتركز على أن تكون الفروق الأجرية فى الحد الأدنى للأجر واضحة وأكبر من الفروق الأجرية فى الحد الأقصى للأجر (أنظر شكل ٥ - ١٧ أ) وقد ترى الشركة أن هذا الاحساس بالنمو والتقدم أهم فى الوظائف العليا من الوظائف الدنيا ، فتركز على أن تكون الفروق الأجرية فى الحد الأقصى للأجر واضحة وأكبر من الفروق الأجرية فى الحد الأدنى للأجر (أنظر شكل ٥ - ١٧ ب) .



شكل (٥ – ١٧) الفروق الأجرية فى الحد الأدنى والأقصى للأجر

(٤) التداخل فى أجور الدرجات

ترغب بعض الشركات فى رفع الحد الأقصى للأجر الخاص بوظيفة (أو بدرجة) معينة إلى الحد الذى تتداخل فيه مع الأجر الخاص بالوظيفة (أو الدرجة) الأعلى . ويفتح هذا مجالا أكبر للاحساس بالنمو والتقدم فى الشركة . وإذا نظرت الى الشكل (٥ – ١٣) السابق الاشارة اليه تجد عدم وجود تداخل ، وإذا رغبنا فى احداث تداخل بين أجور الوظائف (أو الدرجات) لأمكن الوصول الى الشكل (٥ – ١٨) .

الدرجة	الأجر بدون تداخل			الأجر فى حالة التداخل		
	أدنـــى		أقصـــى	أدنـــى		أقصـــى
٨	٢٠٠	–	٣٩٩	٢٠٠	–	٤٩٨
٧	٤٠٠	–	٥٩٩	٤٠٠	–	٦٩٨
٦	٦٠٠	–	٧٩٩	٦٠٠	–	٨٩٨
٥	٨٠٠	–	٩٩٩	٨٠٠	–	١٠٩٨
٤	١٠٠٠	–	١١٩٩	١٠٠٠	–	١٢٩٨
٣	١٢٠٠	–	١٣٩٩	١٢٠٠	–	١٤٩٨
٢	١٤٠٠	–	١٥٩٩	١٤٠٠	–	١٦٩٨
١	١٦٠٠	–	١٧٩٩	١٦٠٠	–	١٨٩٨

شكل (٥ – ١٨) التداخل فى أجور الوظائف (أو الدرجات)

(٥) دراسة (أو مسح) الأجور *Wage Survey*

في مجتمع تنافسي ، ترغب كثير من الشركات في أن تتعرف على الأجور السائدة في الشركات الأخرى . وبالتالي تقوم الشركة بجمع معلومات منظمة عن أجور الوظائف في الشركات المماثلة أو المنافسة ، وذلك كوسيلة للتعرف على مستويات الأجور السائدة ، وتستفيد الشركة بنتائج الدراسة في تحديد الملامح المختلفة للسياسة الأجرية (مثل تحديد متوسط الأجور ، والحد الأدنى ، والحد الأقصى ، وطريقة الدفع والعلاوات ، والحوافز ، والمزايا وغيرها من ملامح سياسة الأجور) .

ويطلق على دراسة الأجور أحياناً مسح الأجور أو استقصاء الأجور . وهي كلها مسميات مترادفة للدراسة المنظمة للأجور السائدة .

ويجب على أي شركة تجرى دراسة للأجور أن تتوخى الحذر في اجراءات الدراسة حتى يمكن التوصل الى نتائج يمكن الثقة فيها . ويمكن توخي الحذر والدقة وذلك لو تم أخذ الاعتبارات التالية في الحسبان :

١ – يجب أن تكون الوظائف التي تجرى عليها الدراسة في مختلف الشركات متشابهة.

٢ – يجب أن تكون الشركات التي تجرى عليها الدراسة متشابهة بشكل أو بآخر

٣ – يجب أن تكون الوظائف التي تجرى عليها الدراسة هامة ، وثابتة في مكوناتها .

٤ – تكفي عينة من ١٠ – ٣٠ وظيفة لكي تقدم بيانات كافية .

٥ – يجب أن يكون عدد الشركات الموجود في الدراسة كافياً ، فلاهي قليلة جداً (وبالتالي لايمكن الثقة في البيانات) ، ولاهي كثيرة جداً (فتزيد تكاليف الدراسة) .

٦ - يجب تشجيع الشركات المختارة فى الدراسة لتقديم بياناتها ، ويمكن هذا من خلال اعطائها نسخة من نتائج الدراسة لكى تستفيد هى بها .

وعادة مايتم جمع المعلومات التالية فى دراسة (أو مسح أو استقصاء) الأجور:

- الأجر الأساسى .
- الحد الأدنى والحد الأقصى للأجر .
- العلاوات الدورية .
- المكافآت والحوافز .
- أجور الوقت الإضافى .
- المزايا التى يحصل عليها العاملون .
- ساعات العمل .
- فترات الراحة .
- الاجازات والعطلات .

وهناك أساليب لجمع المعلومات السابقة من أهمها :

- التليفون .
- المقابلة الشخصية .
- قائمة أسئلة ترسل بالبريد .

هذا ويجب أن تضطلع الشركات الكبيرة ، والشركات القابضة ، واتحادات المنتجين والوزارات بمثل هذه المسؤولية ، وذلك فى سبيل تدعيم سياسات الأجور فى الشركات.

ويتم عرض نتائج الدراسة فى قوائم أو جداول توضح المعلومات المختلفة الخاصة بالأجور (والسابق الإشارة إليها سلفاً) ، وذلك بالنسبة للشركات المختلفة . ومن

هذه المقارنات المختلفة بين الشركات يمكن التعرف على الأوضاع السائدة فى الأجور فى الصناعة ، وبالتالى يمكن الاسترشاد بها فى رسم وادارة سياسات الأجور بالشركة .

(٦) تعديل الأجور حسب نفقات المعيشة: *Cost of Living Adjustment*

تميل بعض الشركات الى زيادة الأجور (من خلال علاوات ، يطلق عليها أحياناً علاوة الغلاء) ، وذلك لأن نفقات المعيشة قد ارتفعت . وعليه تكون من مهمة ادارة الموارد البشرية هى دراسة نفقات المعيشة (أو التضخم) ، وذلك من خلال تتبع الاحصاءات المنشورة عن الزيادة فى نفقات المعيشة ، ثم تحديد النسبة التى تراها مناسبة للشركة (٣ ٪ مثلاً) لزيادة الأجر بها .

وعادة ماتحسب الزيادة فى الأجر الشهرى (أو الأسبوعى) وتضاف على الأجر. وتميل قليل من الشركات الى حساب الزيادة على مستوى ١٢ شهر ، ودفعها مرة واحدة للعاملين ، وذلك لكى تكون زيادة ملموسة . حيث أن الزيادة الشهرية أو الأسبوعية عادة ماتكون ضعيفة ، وربما تقل بعد استقطاع الضرائب ، وفى نهاية الأمر لاتكون محسوسة بواسطة العاملين .

(٧) ادارة العلاوات :

هناك توابع واضافات على الأجر الأساسى (تسمى عادة علاوات) . ومن أهم هذه العلاوات مايلى :

- علاوة مقابل الأقدمية فى العمل (يطلق عليها العلاوة السنوية) .
- علاوة مقابل الكفاءة *Merit Increase* (وسيتم تناولها فى موضوع الحوافز)
- علاوة اضافية مقابل الزواج .

- علاوة اجتماعية مقابل اعالة أبناء .

- علاوة مقابل الزيادة فى نفقات المعيشة (علاوة الغلاء) .

ومن سمات العلاوات أنها تحسب سنوياً ، وتصرف شهرياً . لكن لايمنع أن يتم حسابها بناءا على ظهور السبب منها كالزواج والانجاب .

وعلى ادارة الموارد البشرية أن تدرس المتطلبات القانونية فى نوعية وطريقة حساب العلاوات فى الدولة . كما أن عليها أن تقرر أى من العلاوات الاضافية تود أن تمنحه لعامليها ، وبأى حجم ، وهل شهرياً أم سنوياً ، وهل فى مناسبات معينة أم فى تواريخ محددة لها علاقة بالسنة المالية للشركة .

(٨) سرية وعلانية الأجـــور :

مازالت هناك شركات فى العالم تفضل أن تكون سياسات الأجور فيها من الأمور السرية . وهذه الشركات تكون صغيرة الحجم . وهى تعتبر الأجر ، وعلاواته ، وزيادته وحوافزه من الأمور التى لايجب أن يطلع عليها إلا الشخص نفسه، ورئيسه المباشر ، ومسؤول الأجور . وهذه الشركات تعتبر انشاء هذه المعلومات من الأمور التى يعاقب عليها .

أما فى الشركات كبيرة الحجم والمنظمات الحكومية فغالباً ماتكون العلانية فى الأجور هى المتبعة . وإذا أردنا أن نعقد مقارنة بين أيهما أفضل : **السرية أم العلانية فى الأجور** ، فان نتائج البحوث قد حسمت الأمر لصالح العلانية ، حيث أنها تؤدى الى مزيد من الرضا . إلا أن ذلك مشروط بأن توفر الشركة معلومات كاملة وواضحة ومفهومة عن الأجور ، وملحقاتها ، وطريقة حسابها .

(٩) علاقة الأجر بالترقية :

يمكن استخدام زيادات الأجر كوسيلة لكي يشعر العاملون بتقدمهم ونموهم في العمل ، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق العلاوات ، وعن طريق الحوافز . كما يمكن استخدام الترقية كوسيلة للتحفيز والمكافأة من خلال زيادة الأجر . وتعني الترقية انتقال من درجة الى درجة أعلى (أو من مسمى وظيفي أدنى الى مسمى وظيفي أعلى) . والمثال التالي يعطي صورة للترقية الوظيفية والأجرية (أنظر شكل (٥ – ١٩) .

الدرجة	أخصائي مبيعات تحت التمرين خ ٤*	أخصائي مبيعات مبتدىء خ ٣	أخصائي مبيعات ثان خ ٢	أخصائي مبيعات أول خ ١
الأجر	٤٠٠ – ٥٨٠	٥٥٠	٧٠٠	٨٥٠

* لاحظ أن خ ٤ هي أقل درجة ، وأن خ ٣ أعلى منها ، وهكذا .

شكل (٥ – ١٩) مثال عن علاقة الترقية بالأجر

وشكل (٥ – ٢٠) يعطي تقسيم تفصيلي لكل درجة حسب المستويات المختلفة للترقية الداخلية في الدرجة الواحدة .

المستوى / الدرجة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
خ ٤	٤٠٠	٤٢٠	٤٤٠	٤٦٠	٤٨٠	٥٠٠	٥٢٠	٥٤٠	٥٦٠	٥٨٠
خ ٣	٥٥٠	٥٧٠	٥٩٠	٦١٠	٦٣٠	٦٥٠	٦٧٠	٦٩٠	٧١٠	٧٣٠
خ ٢	٧٠٠	٧٢٠	٧٤٠	٧٦٠	٧٨٠	٨٠٠	٨٢٠	٨٤٠	٨٦٠	٨٨٠
خ ١	٨٥٠	٨٧٠	٨٩٠	٩١٠	٩٣٠	٩٥٠	٩٧٠	٩٩٠	١٠١٠	١٠٣٠

شكل (٥ – ٢٠) مستويات الترقية داخل الدرجات المختلفة

وإذا كان جدول (٥ - ٢٠) يعطى مثالاً عن الدرجات وتقسيمها الى مستويات داخلية للترقى فى مجموعة وظيفية معنية هى مجموعة الوظائف التخصصية ، فان كل شركة يكون لديها مجموعات من الوظائف (تسمى أحياناً عائلات وظيفية أو المجموعات النوعية للوظائف) مثل :

- مجموعة وظائف الادارة العليا .
- مجموعة الوظائف التخصصية (لحاملى المؤهلات العليا)
- مجموعة الوظائف الحرفية (العمال)
- مجموعة الوظائف المكتبية .
- مجموعة الوظائف المعاونة والخدمية (مثل السعاه) .

ولكل مجموعة وظيفية جدول كامل للدرجات ومستويات الترقى وأجورها . وعادة لايسمح بالانتقال من مجموعة نوعية وظيفية الى مجموعة أخرى إلا فى أضيق الحدود ، وعند التأهيل العلمى والعملى للانتقال .

وشكل (٥ - ٢١) يعطى صورة لجدول الدرجات ، ومستويات الترقى فيها وأجورها .

الوظيفة أو الدرجة / مستويات الترقي	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الادارة العليا										
أ ع٣	١٠٠٠	١٤٠٠	١٦٠٠	١٨٠٠	٢٢٠٠	٢٢٠٠	٢٤٠٠	–	–	–
أ ع٢	٢٠٠٠	٢٤٠٠	٢٦٠٠	٢٨٠٠	٣٠٠٠	٣٢٠٠	٣٤٠٠	–	–	–
أ ع١	٣٠٠٠	٣٤٠٠	٣٦٠٠	٣٨٠٠	٤٠٠٠	٤٢٠٠	٤٤٠٠	–	–	–
الوظائف التخصصية										
خ٤	٤٠٠	٤٢٠	٤٤٠	٤٦٠	٤٨٠	٥٠٠	٥٢٠	٥٤٠	٥٦٠	٥٨٠
خ٣	٥٥٠	٥٧٠	٥٩٠	٦١٠	٦٣٠	٦٥٠	٦٧٠	٦٩٠	٧١٠	٧٣٠
خ٢	٧٠٠	٧٢٠	٧٤٠	٧٦٠	٧٨٠	٨٠٠	٨٢٠	٨٤٠	٨٦٠	٨٨٠
خ١	٨٥٠	٨٧٠	٨٩٠	٩١٠	٩٣٠	٩٥٠	٩٧٠	٩٩٠	١٠١٠	١٠٣٠
الوظائف الحرفية										
ح٦	١٦٠	١٨٠	٢٠٠	٢٢٠	٢٤٠	٢٦٠	٢٨٠	٣٠٠	٣٢٠	٣٤٠
ح٥	٢٦٠	٢٨٠	٣٠٠	٣٢٠	٣٤٠	٣٦٠	٣٨٠	٤٠٠	٤٢٠	٤٤٠
ح٤	٣٦٠	٣٨٠	٤٠٠	٤٢٠	٤٤٠	٤٦٠	٤٨٠	٥٠٠	٥٢٠	٥٤٠
ح٣	٤٦٠	٤٨٠	٥٠٠	٥٢٠	٥٤٠	٥٦٠	٥٨٠	٦٠٠	٦٢٠	٦٤٠
ح٢	٥٦٠	٥٨٠	٦٠٠	٦٢٠	٦٤٠	٦٦٠	٧٨٠	٧٠٠	٧٢٠	٧٤٠
ح١	٦٦٠	٦٨٠	٧٠٠	٧٢٠	٧٤٠	٧٦٠	٧٨٠	٨٠٠	٨٢٠	٨٤٠
الوظائف المكتبية										
ك٥	١٥٠	١٦٥	١٨٠	١٩٥	٢١٠	٢٢٥	٢٤٠	٢٥٥	٢٧٠	٢٨٥
ك٤	٢٢٥	٢٤٠	٢٥٥	٢٧٠	٢٨٥	٣٠٠	٣١٥	٣٣٠	٣٤٥	٣٦٠
ك٣	٣٠٠	٣١٥	٣٣٠	٣٤٥	٣٦٠	٣٧٥	٣٩٠	٤٠٥	٤٢٠	٤٣٥
ك٢	٣٦٥	٣٩٠	٤٠٥	٤٢٠	٤٣٥	٤٥٠	٤٦٥	٤٨٠	٤٩٥	٥٠٥
ك١	٤٥٠	٤٦٥	٤٨٠	٤٩٥	٥٠٥	٥٢٠	٥٣٥	٥٥٠	٥٦٥	٥٨٠
الوظائف المعاونة										
م٤	١٠٠	١١٠	١٢٠	١٣٠	١٤٠	١٥٠	١٦٠	١٧٠	١٨٠	١٩٠
م٣	١٥٠	١٦٠	١٧٠	١٨٠	١٩٠	٢٠٠	٢١٠	٢٢٠	٢٣٠	٢٤٠
م٢	٢٠٠	٢١٠	٢٢٠	٢٣٠	٢٤٠	٢٥٠	٢٦٠	٢٧٠	٢٨٠	٢٩٠
م١	٢٥٠	٢٦٠	٢٧٠	٢٨٠	٢٩٠	٣٠٠	٣١٠	٣٢٠	٣٣٠	٣٤٠

شكل (٥ - ٢١) جدول الدرجات ومستويات الترقي والأجور في احدى الشركات

هذا ولقد لوحظ فى بعض الشركات وجود إقتران بين الترقية فى الدرجة والترقية فى الهيكل التنظيمى ، وهو أمر يجب رفضه تماماً لأنه ليس هناك علاقة بين ترقية الفرد فى درجة معينة وانتقاله (أو ترقية) لأعلى عبر المستويات التنظيمية. فالترقية الى منصب تنظيمى أعلى يحتاج توافر خصائص معينة فى شاغل الوظيفة ، ان توافرت اصبح الفرد مستعداً للترقية من منصب تنظيمى الى منصب تنظيمى أعلى (أى عبر المستويات التنظيمية مثل القسم والأدارة والادارة العامة) . أما إذا كان الفرد لاتتوافر فيه صفات المنصب التنظيمى الأعلى ، فانه مازال يصلح للترقية الداخلية فى الدرجات (كمثال من خ ١/٤ إلى خ ٢/٤ وإلى خ ٣/٤ وهكذا)

فالكفاءة فى أداء العمل الحالى يجب أن تكافأ بزيادة فى الأجر (أى الترقية من مستوى إلى آخر داخل الدرجة الواحدة) ، ولكنها لاترشح الفرد لانتقاله الى وظيفة أخرى تحتاج الى مواصفات معينة لشغلها ، وربما لاتتوافر فى هذا الفرد . وبالتالى فإن ترقيته التنظيمية من منصب لآخر عبر المستويات التنظيمية تقود الفرد الى هلاكه والى هلاك الشركة ، وذلك حيث لاتتوافر فيه مواصفات شغل الوظيفة الأعلى تنظيمياً .

وعلى هذا ، فـان الفـصل ضرورى بين التـرقيـة فى الأجر والتـرقيـة فى المستوى التنظيمى . فالترقية فى الأجر تحدث كنتيجة للكفاءة أو الأقدمية (وتحدث من مستوى إلى آخر داخل الدرجة الواحدة ، أو من درجة لأخرى) . أما الترقية فى المستوى التنظيمى (مثل من رئيس قسم إلى مدير ادارة) فيجب أن تحدث فقط حينما تتوافر مواصفات شاغل الوظيفة الأعلى فى الفرد الذى يشغل مستوى تنظيمى أدنى .

العائد والتكلفة من نظام الأجور

تتمثل تكلفة نظام الأجور فى المنظمة من البنود التالية :

- ميزانية الأجور ذاتها ، وهى تشمل أجور ، ومرتبات ، وعلاوات ، وبدلات، وأجور ساعات أضافية وغيرها .
- تكلفة أجور المسئولين فى الموارد البشرية عن الأجور والمرتبات .
- تكلفة دراسات ومسوح الأجور .
- تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بحساب الأجور وتحليلاتها .
- تكلفة إدارة نظام الأجور ، أى تكلفة الحلول الخاصة بالمشاكل الجارية لنظام الأجور .
- تكلفة الاحتفاظ بسجلات ، واعداد تقارير تطلبها الدولة عن الاجور .

أما العائد فلابد أن يكون متمثلاً فى زيادة مباشرة للإنتاجية والاداء ، وارتفاع فى الرضا والروح المعنوية . ومالم يكن هناك ارتباط قوى بين الأجور وبين هذه المؤشرات فإن ذلك يشير الى خلل كبير فى سياسات الأجور .

وفيما يلى بعض المؤشرات والنسب الكمية التى قد تساعد على حساب العائد والتكلفة من نظام الأجور :

متوسط أجر العامل = اجمالى الأجور ÷ متوسط عدد العاملين

متوسط أجر اليوم = اجمالى الأجور ÷ عدد أيام العمل

متوسط أجر الساعة = اجمالى الأجور ÷ اجمالى عدد ساعات العمل

نسبة أجور المشرفين = أجور المشرفين ÷ اجمالى الأجور

ويمكن لمدير الموارد البشرية أن يطور ويعدل فى هذه المؤشرات والنسب لكى تناسب منظمته ، وأن يقارن عبر السنوات ، وبين الإدارات مدى التطور فى هذه المؤشرات والنسب.

هوامش ومراجع الفصل

(1) George Milkovich and Jerry M. Newman, **Compensation**, Homewood, III.: Irwin, 1990.

(2) Robert L. Mathis and John H.Jackson , **Personnel , Contemporary Perspectives and Applications**. 4 th. ed., St. Paul, Minn.: West Publishing co. 1986.

(3) Herbert G. Heneman , III, Donald P. Schwab, Jerald P. Fossum and Lee. D.yer , **Personnel Humam Resources Management**, 4 th. ed., Homewood, III. : Irwin, 1993.

(4) David W. Belcher, **Compensation Administration**. 4 th ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall, 1986.

Randal S. Shuller, **Effective Personnel Management**, 3 rd, ed., St Paul, Minn., West Publishing co., 1987.

أنظر أيضاً المراجع العربية التالية :

- عادل حسن ، ادارة الأفراد ، الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٨٦ .
- على السلمى ، ادارة الأفراد والكفاءة الانتاجية ، القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٨١ .
- محمد محمد ابراهيم ، ادارة الأفراد وأسس ترشيد استخدام الموارد البشرية ، بدون مكان نشر ١٩٨٤.
- حنفى سليمان ، الأفراد ، القاهرة : دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٠ .

(5) Edward E. Lawler, III, **Strategic Pay**, San Francisco : Jossey Bass, 1990 , David W. Belcher, Loc. cit.

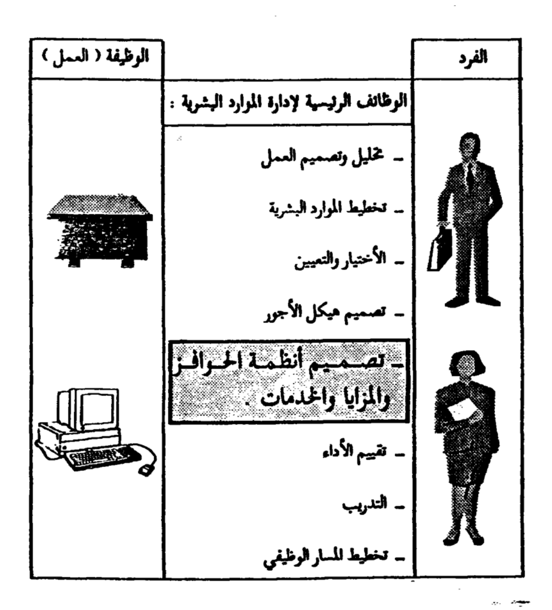
(6) George Milkovich and John Boudreaux, **Human Resources Management**, 6 th. ed.,Homewood, Ill . 1993 ,David W. Belcher. Loc. cit.

(7) George Milkovich and Jerry M.Newman, Loc.cit , David W. Belcher, Loc. cit .

٦

الحوافز والمزايا والخدمات





الوظيفة (العمل)
الفرد
الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :
ـ تحليل وتصميم العمل
ـ تخطيط الموارد البشرية
ـ الأختيار والتعيين
ـ تصميم هيكل الأجور
ـ تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات .
ـ تقييم الأداء
ـ التدريب
ـ تخطيط المسار الوظيفي

الهدف من الفصل :

١ ـ التعرف على ماهية وأهمية كل من الحوافز ، ومزايا وخدمات العاملين .

٢ ـ بناء المعرفة والمهارة فى كيفية تصميم أنظمة الحوافز وأنظمة مزايا وخدمات العاملين ، وشروط الأنظمة الجيدة لها.

٣ ـ التعرف على بعض الإتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية فيما يمس أنظمة الحوافز ، وأنظمة المزاياوالخدمات .

خير الكلام

فى الحوافز والمزايا والخدمات

بسم الله الرحمن الرحيم

« أولئك يؤتون أجرهم مرتين بما صبروا»

القصص ٥٤

« من آمن وعمل صالحاً فأولئك لهم جزاء الضعف بما عملوا »

سبأ ٣٧

قال رسول الله ﷺ

« العمرى جائزة»

أى أن المزايا العينية يجوز منحها للعاملين

ستى قالت

« احيينى النهاردة وموتنى بكرة »

« إن أطعمت إشبع .. وإن ضربت إوجع »

« القرش الأبيض ينفع فى اليوم الأسود »

« تراعينى قراط أراعيك قراطين »

« اللى يتعب كتير يلاقى كتير »

الفصل السادس

الحوافز والمزايا والخدمات

مقدمة

إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذى يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التى يشغلها ، فإن الحافز هو العائد الذى يحصل عليه كنتيجة للتميز فى الأداء، أما المزايا فهى العائد الذى يحصل عليه باعتباره عضواً فى المنظمة التى يعمل بها [1] .

وكما ترى ، عزيزى القارىء ، أن لكل من هذه الأجزاء معنى مختلفاً ، ودوراً هاماً فى المنظمة . هذا وسيقوم الفصل الذى بين يديك باستعراض المبادىء العلمية والعملية لموضوع الحوافز والمزايا . أى أن هذا الفصل سينقسم إلى جزئين : سيتناول الجزء الأول منه موضوع الحوافز ، فيتعرض لأنواعها ، ومبادىء إدارتها ، وتصميم أنظمتها . أما الجزء الثانى فيتناول موضوع المزايا والخدمات ، ويتعرض فيه لأنواعها ، ومبادىء إدارتها ، وتصميم أنظمتها .

دور مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين فى الحوافز والمزايا والخدمات

يلعب كل من مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين فى المنظمة أدوار مختلفة بالنسبة لكل من نظام الحوافز ونظام المزايا والخدمات،ولو نظرت إلى شكل (٦ ـ ١) ستجد أن مدير إدارة الموارد البشرية والأفراد يلعب الدور الأساسى والأهم فى كل من تصميم تلك الأنظمة ، وحساب المستحقات منها للعاملين ، وإدارتها ، والتنسيق بين كافة الجهات لضمان إدارة سليمة لهذه الأنظمة [2].

أما المديرون التنفيذيون ، فإن مهمتهم هى المساعدة فى تصميم هذه الأنظمة، والمساعدة فى الحفاظ عليها ، والرد على استفسارات العاملين بشأنها .

مدير الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
١ ـ تصميم أنظمة الحوافز ، ومزايا وخدمات العاملين .	١ـ المساعدة فى تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات .
٢ ـ حساب مستحقات العاملين من الحوافز والمزايا والخدمات .	٢ ـ الاحتفاظ ببعض السجلات التى تحدد أحقية العاملين فى الحوافز والمزايا والخدمات .
٣ ـ مساعدة العاملين فى تقديم المزايا والخدمات إليهم .	٣ ـ تحميس العاملين للحصول على مزيد من الحوافز .
٤ ـ الرد على تساؤلات العاملين فيما يمس الحوافز والمزايا والخدمات .	٤ ـ المساعدة فى الرد على بعض التساؤلات فى الحوافز والمزايا والخدمات .
٥ ـ التنسيق بين كافة الجهات لضمان إدارة سليمة لأنظمة الحوافز والمزايا والخدمات .	٥ ـ التعاون مع إدارة الأفراد بمدها بالمعلومات اللازمة لإدارة أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات .

شكل (٦ ـ ١) دور مدير الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون فى الحوافز والمزايا والخدمات .

الحـــوافز

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز . ويفترض هذا التعريف أن الأجـــر (أو المرتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة ، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة ، وطبيعة الوظيفة ، وقيمة المنصب . كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم فى الأداء ، وأن الأداء الذى يستحق الحافز هو أداء غير عادى ، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافى يزيد عن الأجر .

ولايجب النظر إطلاقاً إلى الحوافز باعتبارها جزءاً مكملاً للأجور والمرتبات . وللأسف قد يرى البعض ، فى الدول النامية ، أنها تلعب هذا الدور . وعليك أن

تلاحظ أنه لو انقلبت إلى هذا الدور ، فانها تصبح نوعاً من التكافل الإجتماعى ، وتعويض عن انخفاض الأجر ، وتفقد فى هذا الوقت دورها الحافزى .

الحوافز .... لماذا ؟

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها :

١ ـ زيادة نواتج العمل فى شكل كميات انتاج ، وجودة إنتاج ، ومبيعات ، وأرباح.

٢ ـ تخفيض الفاقد فى العمل ، ومن أمثلته تخفيض التكاليف ، وتخفيض وكميات الخامات ، وتخفيض الفاقد فى الموارد البشرية ، وأى موارد أخرى .

٣ ـ إشباع احتياجات العاملين ، بشتى أنواعها ، وعلى الأخص مايمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة .

٤ ـ إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .

٥ ـ جذب العاملين إلى المنظمة ، ورفع روح الولاء والإنتماء .

٦ ـ تنمية روح التعاون بين العاملين ، وتنمية روح الفريق والتضامن .

٧ ـ تحسين صورة المشروع أمام المجتمع .

على أى أساس تمنح الحوافز ؟

إن أهم أساس (أو معيار) ، على الإطلاق ، لمنح الحوافز هو التميز فى الأداء. ولايمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود ، والأقدمية . وفيما يلى عرض لهذه الأسس (أو المعايير) (٣) .

(١) الأداء *Performance* . يعتبر التميز فى الأداء المعيار الأساسى ، وربما الأوحد لدى البعض ، وفى بعض الحالات . وهو يعنى مايزيد عن المعدل النمطى للأداء . سواء كان ذلك فى الكمية ، أو الجودة ، أو وفر فى وقت العمل ، أو وفر فى التكاليف ، أو وفر فى أى مورد آخر . ويعتبر الأداء فوق العادى (أو التميز فى الأداء) أو الناتج النهائى للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز .

(٢) المجهود *Effort*. يصعب أحياناً قياس ناتج العمل ، وذلك لأنه غير ملموس وواضح ، كما فى أداء وظائف الخدمات ، والأعمال الحكومية ، أو لأن الناتج شيء إحتمالى الحدوث ، مثل الفوز بعرض فى إحدى المناقصات أو المسابقات . وبالتالى فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة . أو قد يمكن الأخذ فى الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب ، أو الوسيلة التى استخدمها الفرد لكى يصل إلى الناتج والأداء . ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيراً من معيار الأداء (أو الناتج النهائى) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته فى كثير من الأحيان .

(٣) الأقدمية *Seniority*. ويقصد بها طول الفترة التى قضاها الفرد فى العمل ، وهى تشير إلى حد ما إلى الولاء والإنتماء ، والذى يجب مكافأته بشكل ما . وهى تأتى فى شكل علاوات فى الغالب ، لمكافأة الأقدمية ، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية فى الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص .

(٤) المهارة *Skills*. بعض المنظمات تعوض وتكافيء الفرد على مايحصل عليه من شهادات أعلى ، أو رخص ، أو براءات ، أو إجازات ، أو دورات تدريبية . وكما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جداً ، ولايساهم إلا بقدر ضئيل فى حساب حوافز العاملين .

وأخيراً ، لايتبقى إلا أن نركز مرة أخرى على أن أهم المعايير هى الأداء .

ماهى أنواع نظم الحوافز ؟

على أى منظمة أن تختار لنفسها التوليفة المثالية لأنواع الحوافز ، وذلك لكى يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم المتميز . وهناك العديد من أنواع الحوافز ، والمستخدمة فى شتى منظمات الأعمال . كما أن هناك طرقاً عديدة لتصنيف هذه الحوافز . والتصنيف الذى يتمشى مع الكتاب الحالى يرى أنه يمكن التفريق بين الحوافز كالآتى :

- حوافز على مستوى الفرد .
- حوافز على مستوى جماعة العمل .
- حوافز على مستوى المنظمة ككل .

كما يمكن تقسيم الحوافز على الأساس التالى :

- حوافز على مستوى العمال .
- حوافز على مستوى التخصصيين والإداريين .

وبمزاوجة هذين التصنيفين يمكن التوصل إلى شكل (٦ ـ ٢) . والذى سيليه شرح لأنواع الحوافز المختلفة .

	على مستوى العمال	على مستوى التخصصين والإداريين
على مستوى الفرد	١ ـ حوافز بالقطعة ٢ ـ حوافز بالوقت النمطى	١ ـ العمولة ٢ ـ العلاوة ٣ ـ المكافأة
على مستوى جماعة العمل	نفس الطرق	
على مستوى المنظمة ككل	١ ـ المشاركة فى الأرباح ٢ ـ خطط الإقتراحات ٣ ـ ملكية الأسهم	

شكل (٦ ـ ٢) تصنيف أنواع الحوافز

حوافز العمال

يتميز أداء العمال بسهولة القياس . وبالتالى فإن حساب حوافزهم يتميز بأنه واضح . وأهم العمال الذين يسهل حساب الحوافز لهم ، أو قياس انتاجهم هم العمال فى الورش والمصانع والورديات . وأنسب أنظمة الحوافز التى تقدم لهم هى أنظمة الحوافز بالقطعة أو الحوافز بالوقت المعيارى (أو النمطى) .

(١) الحوافز بالقطعة *Piece - rate*

وهى تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معاً . وفى هذه الطريقة يتحدد الحافز الذى يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج ، أو القطع المنتجة . ومن أمثلتها مايلى :

١ ـ الحصول على ١٠ قروش عن كل كيلومتر يسوقها سائق سيارة النقل .

٢ ـ الحصول على $\frac{١}{٢}$ جنيه عن كل متر مربع من الرمال يقوم العامل بتعبئتها فى العربة .

٣ ـ الحصول على ٢ جنيه عن تطريز كل فستان .

٤ ـ الحصول على ٢٠ قرش عن تجهيز وتصدير خطاب للعملاء .

٥ ـ الحصول على ١ جنيه عن تصنيع كل كرسى .

٦ ـ الحصول على ٥ قروش عن نسج كل متر قماش .

ويفضل عند تطبيق مثل هذه الطريقة وجود أجر ثابت (يومى أو شهرى) . ففى الحالة الأولى إذا كان الأجر الثابت للسائق هو ٤٠٠ جنيه شهرياً ، وأنه قطع مسافة ٣٠٠٠ كيلومتر خلال الشهر ، فإن مقدار الحافز الذى يتحصل عليه هذا السائق يساوى (٣٠٠٠ × ١٠ قروش) ، أى يساوى ٣٠٠ جنيه ، ويبلغ إجمالى مايحصل عليه من أجر وحافز معا ٧٠٠ جنيه .

وفى كثير من الأحيان مايتطلب تطبيق هذه الطريقة وجود حد أدنـى من العمـــل (يسمى بالإنتاج النمطى أو بالإنتاج المعيارى) ، ويجب أن يؤديه العامل قبل أن يستحق للحوافز . أى أن مايزيد عن الإنتاج النمطى أو المعيارى يستحق المكافأة (٤) .

وكمثال ، إذا كان أجر عامل النسيج ١٥ جنيه يومياً ، وكان الإنتاج النمطى أو المعيارى الواجب أن يقوم به هو ٣٠٠ متر نسيج يومياً . وكان حافز المتر الواحدهو ٥ قروش ، واستطاع العامل أن ينتج ٥٠٠ متر خلال هذا اليوم ، إنه يستحق الحافز على ٢٠٠ متر . يحسب الحافز على أنه ١٠ جنيه (أى ٢٠٠ × ٥ قروش) . وبالتالى يحصل على أجر وحافز معاً ٢٥ جنيه فى اليوم .

وتحدد قوانين العمالة فى الدول المختلفة مقدار الحرية المتروكة لرب العمل (أو أصحاب الأعمال) فى تحديد الحد الأدنى للأجر . وعادة مايكون هناك تدخل لتحديد الحد الأدنى لأجر الساعة ، أو الحد الأدنى لأجر ثابت (مرتب) خلال الشهر مثلاً . وذلك ضماناً لأن تكون حوافز القطعة أمر يزيد عن الحد الأدنى للأجر .

ويرى القارىء ، أن طريقة الحوافز بالقطعة سهلة الفهم والحساب معاً . كما أن عوائد الفرد ترتبط بشكل مباشر بمقدار انتاجه وسلوكه . وعادة يكتب لهذه الطريقة النجاح . وذلك إذا كانت جيدة التصميم وعادلة .

وأهم عيوب هذه الطريقة صعوبة تحديد حجم الإنتاج النـــمطى (أو المعيارى) ، أو محاولة من العمل لتخفيضه أو معارضته إذا كان عالياً عليهم . كما تحتاج هذه الطريقة إلى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل .

(٢) حوافز الوقت

فى هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج فى وقت محدد (نمطى أو معيارى) ويكافأ على مقدار الوفر فى هذا الوقت ، أو يكافأ على استغلال نفس الوقت فى إنتاج أكثر .

لنفرض أن العامل يقوم بالإنتاج خلال وقت نمطى هو ٧ ساعات فى اليوم ، ومفروض عليه أن ينتج ١٥٠ وحدة (كإنتاج نمطى أو معيارى) فى اليوم . ثم لنفرض أن العامل استطاع انتاج ٢٠٠ وحدة فى اليوم ، أى بزيادة ٥٠ وحدة خلال الوقت المحدد . وبالقيام بنسب الزيادة فى الإنتاج إلى الإنتاج النمطى أو المعيارى ، أى نسب ٥٠ وحدة إلى ١٥٠ وحدة ، يتبين أنها الثلث ، أى أن التميز فى الأداء يعنى استغلال الوقت المعيارى للإنتاج بكفاءة عالية . ويتحدد مقدار الحافز بأنه $\frac{١}{٣}$ الأجر اليومى . فإذا كان الأجر اليومى هو ١٢ جنيه ، فإن العامل يحصل على ٤ جنيه كاملة كحافز عن استخدامه للوقت بصورة جيدة ، وبالتالى يكون اجمالى الأجر والحافز معاً هو ١٦ جنيه فى اليوم .

ويمكن أيضاً أن يعتمد الحافز على الوقت ، وذلك بحساب زمن الإنتاج النمطى أو المعيارى ، ثم يتحدد الأجر والحافز بناء على وجود أجر فى الساعة ، ونسبة متفق كحافز ، وإنتاج معيارى خلال يوم العمل(*) .

ونعرض فيما يلى مثالاً لهذا الأسلوب الأخير :

- أجر الساعة هو ٢ جنيه .
- الزمن المعيارى أو النمطى لانتاج الوحدة $\frac{١}{٢}$ ساعة (لدهان ترابيزة) .
- عدد ساعات العمل ٧ ساعات فى اليوم (أى أن الإنتاج النمطى فى اليوم ١٤ ترابيزة .
- نسبة الحافز ٢٥ ٪ من الأجر اليومى ، وتعطى عند تحقيق الإنتاج النمطى .

وإليك جزء من جدول يحسب ، وربما يوزع على العاملين لتحديد حجم الأجر والحافز اليومى .

× = × = × =

عدد الوحدات المنتجة فى اليوم	الزمن المعيارى للوحدة	الزمن المعيارى للإنتاج	أجر الساعة	أجر اليوم	نسبة الحافز ٢٥ ٪	مقدار الحافز اليومى	الأجر والحافز معاً
١٢	٠ر٥	٦	٢	١٢	–	–	١٢
١٣	٠ر٥	٦ر٥	٢	١٣	–	–	١٣
١٤	٠ر٥	٧	٢	١٤	٢٥ ٪	٣ر٥٠	١٧ر٥
١٥	٠ر٥	٧ر٥	٢	١٥	٢٥ ٪	٣ر٧٥	١٨ر٧٥
١٦	٠ر٥	٨	٢	١٦	٢٥ ٪	٤ر٠٠	٢٠
١٧	٠ر٥	٨ر٥	٢	١٧	٢٥ ٪	٤ر٢٥	٢١ر٢٥
١٨	٠ر٥	٩	٢	١٨	٢٥ ٪	٤ر٥٠	٢٢ر٥٠

شكل (٦ ـ ٣) مثال لطريقة حساب الحوافز على أساس الوقت

وربما تلاحظ أن حوافز الوقت يمكن أن تكون سهلة الفهم ، ويمكن حسابها بطرق موضوعية ، إلا أن عمليات القياس ، وحفظ المعلومات حول الوقت والإنتاج هى عمليات مرهقة ومكلفة .

حوافز التخصصيين والإداريين

تختلف حوافز التخصصيين والإداريين عن حوافز العمال ، وذلك فى أن النوع الأول يعتمد على أداء يصعب قياسه كمياً ، بينما يسهل هذا القياس فى النوع الثانى . ولدينا عدة أنواع من حوافز التخصصيين والإداريين منها العمولة ، وعلاوة الكفاءة ، وحوافز المديرين والأعمال المكتبية (٦) .

(١) العمولة Commission

ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلين (على الأخص محصلى الديون) حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التى يحققها ، أو حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التى يحصلها . ويمتد الأمر أحياناً إلى بعض المناصب الإدارية ، حيث يمكن أن يسمح لهم بالحصول على عمولات فى الصفقات التى يعقدوها مع الشركات الأخرى . وإن كان هناك تساؤل أخلاقى حول هذه العمولات الأخيرة .

ويفضل غالباً أن يحصل البائع أو التخصصى على مرتب ثابت بجوار العمولة . واستخدام مرتب ثابت بجوار العمولة يعطى أرضية آمنة لمواجهة أعباء المعيشة ، بالرغم من أن هذا الجزء لايرتبط بمجهودهم البيعى أو الوظيفى التخصصى .

هذا ولقد جرت العادة فى وظائف البيع على اتباع أسلوب العمولة ، كجزء من العوائد المالية لشاغلى هذه الوظائف . وأصبح من غير المقبول أن تكون هناك وظائف بيعية بدون عمولة . وإذا رأيت وظائف بيعية بدون عمولة ، فعليك أن تتوقع فشل هذه الوظائف ومنظماتها .

هذا ولايتوقف تحفيز رجال البيع والمحصلين على العمولات فقط ، حيث يمكن استخدام أساليب أخرى مثل المكافآت ، وذلك عند قيامهم بأداء متميز أو غير عادى فى تسويق وبيع سلع راكدة ، أو فى القيام بتدريب بائعين جدد ، أو فى القيام بحملات ترويجية جديدة ، أو فتح أسواق جديدة ، أو القيام برحلات بيعية طويلة ومرهقة .

(٢) العلاوة Merit Increase

ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات ، من أهمها :

١ ــ علاوة الكفاءة .

٢ ــ علاوة الأقدمية .

٣ ــ العلاوة الإستثنائية .

والأولى ، أى علاوة الكفاءة ، هى عبارة عن زيادة فى الأجر أو المرتب بناءاً على انتاجية الفرد فى عمله ، وهى تمنح بعد فترة عام تقريباً ، وحين يثبت الفرد أن انتاجيته عالية . أما علاوة الأقدمية ، فهى تعويض كامل عن عضوية الفرد فى المنظمة ، وتعبيراً عن اخلاصه لمدة عام . والعلاوة الاستثنائية تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز (وربما خارق) يستلزم التعويض الاستثنائى . وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمى ، أى أنه حين يحصل عليها الفرد ، تصبح حقاً مكتسباً له ، وتضاف إلى الأمد على عوائد المستقبل

وبالرغم أن العلاوات (على الأخص علاوة الكفاءة) يمكن منحها لعمال الإنتاج والبائعين ، والتخصصيين ، والإداريين ، والكتابيين ، إلا أنها أكثر قرباً فى الاستخدام إلى الأعمال الإدارية والكتابية والتخصصية .

إن استخدام نظام العلاوات (على الأخص علاوة الكفاءة) يفترض أن قياس كفاءة الأداء يتم بصورة صادقة وسليمة . وعادة مايعتمد نظام علاوة الكفاءة على عملية تقييم الأداء (أو تقارير الكفاءة) ، وفى هذه الحالة يصعب التصديق بأن العلاوة سيكون لها أثر حافز ، وذلك يرجع إلى عيب أساسى فى عملية تقييم الأداء فى كثير من المنظمات ، وهذا العيب هو ميل المشرفين والرؤساء إلى إعطاء مرؤوسيهم تقييمات عالية ، وبالتالى ينقلب الأمر من الشكل الحافزى إلى أنه نوع من التكافل الإجتماعى .

وهناك عيب آخر فى تقييم الأداء (الذى يؤدى إلى علاوة الكفاءة) ، وهو ميل المنظمات إلى إعطاء العاملين ، الذين يرقى أداؤهم إلى مستوى الحصول على علاوة الكفاءة ، نفس قيمة العلاوة ، دون تمييز بينهم فى العلاوة بالرغم من وجود اختلاف بين مستويات أدائهم . ولهذا السبب تلجأ بعض المنظمات الى تحديد أكثر من مستوى واحد للعلاوات ، بحيث تمنح مع اختلاف الأداء ، وقيمة الوظيفة ، ونوعها .

(٣) المكافــأة Bonus

تقدم كثير من المنظمات مكافأة لكبار التخصصيين أو الفئات الإدارية ، وذلك بناءاً على الأداء العام للمنظمة ككل أو لأداء إداراتهم التى يشرفون عليها . ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة ، أو بكميات الإنتاج أو المبيعات .

وليس هناك نسبة مثالية لما يمكن استقطاعه من أرباح (أو نتائج) المنظمة ، وإنما يتوقف ذلك على ظروفها ، وعلى العموم هى تتراوح بين ٥ ٪ وبين ٢٥ ٪ من نتائج المنظمة . ويتم استقطاع هذه النسبة بعد خصم حقوق المساهمين ونصيبهم من الأرباح.

ويتدخل المستوى الإدارى فى تحديد حجم المكافأة (والتى يطلق عليها أحياناً اسم المكافأة السنوية) . فالمدير الذى يرتفع مستواه الإدارى يحصل على نسبة أكبر من المدير ذوى المستوى الإدارى الأقل . كما يتدخل مستوى أداء المدير فى تحديد مايحصل عليه من مكافأة (هذا بافتراض أنه يمكن قياس الأداء الإدارى . وباتباع هذين المعيارين معاً يمكن التوصل إلى جدول يقوم بتحديد نسبة المكافأة من المرتب السنوى . وشكل (٦ ــ ٤) يوضح ذلك .

	مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم
أداء ممتاز	٢٠٠ ٪	١٥٠ ٪	١٠٠ ٪
أداء جيد	١٥٠ ٪	١٠٠ ٪	٥٠ ٪
أداء متوسط	١٠٠ ٪	٥٠ ٪	٢٥ ٪

شكل (٦ ــ ٤) مثال لتحديد نسب المكافأة

فإذا بلغ المرتب السنوى لمدير عام التسويق فى إحدى الشركات ١٦ ألف جنيه وكان أداءه ممتاز فإنه يحصل على مكافأة فى نهاية السنة مقدارها ٣٢ ألف جنيه ، أو

أنه يحصل على ٢٠٠ نقطة من ميزانية المكافآت ، وذلك بعد استقطاعها من الأرباح.

وفى بعض الأحيان تترك الحرية لكل إدارة فى توزيع المبلغ الإجمالى المستحق لها كمكافأة ، وذلك على مديرين الإدارة . ويقوم عادة مدير الإدارة بتوزيع المبلغ وفق مؤشرات قد يتفق على بعضها ، وتترك بعض المؤشرات وفقاً لتقدير وحرية مدير الإدارة القائم بعملية التوزيع .

حوافز جماعات العمل

تستخدم بعض المنظمات حوافز لجماعات العمل ، ويتم فيها كل المجموعة (أى الوحدة أو القسم أو الإدارة أو الفرع) مبلغ واحد ، ويقسم على أعضاء الجماعة بالتساوى تقريباً) أى أن كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز بناءاً على انتاجية الجماعة ككل . ويلاحظ أن انتاجية الجماعة قد تحسب على أساس الكمية أو الوقت والمشار إليهما عاليه ، أو على أى أساس آخر تراه المنظمة (٧) .

ففى إحدى شركات الملابس رأت الشركة منح حافز لكل مجموعة عمل تقوم بانتاج نوع أو تصميم مختلف من الملابس . وكانت تحسب الحافز على أساس وضع كمية انتاج معيارية فى الأسبوع (٥٠٠ فستان أسبوعياً مثلاً) . ومايزيد عن هذه الكمية يستحق حافزاً إضافياً (٢ جنيه لكل فستان) . إلا أن الشركة رأت أن تربط منح الحافز بعنصر آخر ، وهو عدم غياب أى فرد داخل المجموعة لأى سبب، وذلك لأن الشركة كانت تعانى بالفعل من ارتفاع معدل الغياب بين العاملات . ولقد أدى تطبيق النظام إلى ارتفاع فى الأجر الحافز لكل العاملات ، وإلى انتظام عالى بينهن .

وهناك العديد من الأسباب التى تشجع المنظمة على استخدام طرق الحوافز الجماعية . وأهم هذه الأسباب هى صعوبة قياس أداء العامل منفرداً ، وذلك لأن عمله هو جزء من عمل المجموعة ، أو لأن انتاجه يتأثر بمساهمات وجهود زملائه

فى جماعة العمل أو لأن الأعمال متشابكة مع بعضها ، ويصعب فصل العمل الفردى منها ، أو لأن اعتمادية الأعمال على بعضها (أو وحدات العمل) عالية جداً .

ويشجع نظام الحوافز الجماعية من التعاون بين أفراد الجماعة ، كما يشجع هذا النظام من فرض ضغوط من قبل الجماعة على الأفراد ذوى الإنتاجية المنخفضة، أو الأفراد ذوى الإتجاهات السلبية ، بحيث يستقيم الأمر فى عملية الإنتاج.

وتتميز إنتاجية الجماعة فى ظل نظام الحوافز الجماعية بالثبات النسبى ، وبالتالى فإن حجم الحوافز نفسها تتميز بالثبات النسبى ، وعدم تغيرها الطفرى ، وذلك بالمقارنة بالإنتاجية والحوافز الفردية .

كما تشجع الحوافز الجماعية الأفراد ذوى المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم ، وتزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل .

ويشترط عند تطبيق هذا النظام أن تكون الجماعة صغيرة الحجم ، ومن حوالى ٥ الى ٧ أفراد فى المتوسط . كما يشترط أن يكون عمل هؤلاء الأفراد اعتمادياً على بعضهم البعض ، وبحيث يشكلون جماعة واضحة المعالم ، وذات انتاج يمكن تمييزه عن انتاج الجماعات الأخرى .

ويعانى هذا النظام من عيوب أساسية ، أهمها أن حوافز الفرد لاترتبط مباشرة بأداء أو مجهود قام به منفرداً ، وإنما ترتبط بمجهودات كل أفراد الجماعة . وحينما يدرك الفرد عدم وجود ارتباط بين أداء مجهوده من ناحية وحوافزه من ناحية أخرى يقل تأثير وكفاءة هذا النظام . وقد يصل أحياناً الأمر إلى أن الفرد قد يشعر أن مايقوم ببنائه يهدمه الآخرون فى الجماعة . وعليه يجب الحذر فى استخدام الحوافز الجماعية ، وأن يكون هذا الاستخدام فى ظل الاشتراطات السابق الإشارة إليها .

الحوافز على مستوى المنظمة ككل

وهى عبارة عن خطط حوافز مبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة ، وذلك بناءاً على الأداء والكفاءة الكلية لها . وهناك ثلاثة أنواع منها وهى : المشاركة فى الأرباح ، وخطط الاقتراحات (أو تخفيض التكلفة) ، وملكية أسهم الشركة [٨] .

(١) المشاركة فى الأرباح Profit Sharing

ويستفيد منها عادة غالبية العاملين فى المنظمة . وهى عبارة عن استقطاع نسبة (ولتكن ١٠ ٪) من أرباح الشركة ، ثم توزيعها على العاملين . ويتم التوزيع حسب المرتب ، أو الدرجة ، أو المستوى الإدارى ، أو كفاءة الأداء ، أو أكثر من أساس واحد . ويتم التوزيع نقداً ، مرة واحدة ، أو تقسيمها على عدة مرات فى السنة .

ويستمد هذا النظام أصوله من الأفكار الإشتراكية ، إلا أن له شعبية ونمو مستمر فى البلاد الرأسمالية ، وحتى فى الأعمال الخاصة والصغيرة الحجم .

ويعيب على استخدام هذا النظام وجود علاقة واهية بين أداء كل فرد متفرداً وبين الأداء الكلى (والأرباح) الخاصة بالمنظمة . فلا يعنى أن المنظمة قد ربحت كثيراً أن كل فرد قد أدى دوره بالشكل المرسوم له . ومما يزيد الأمر سوءاً أن كثيراً من نظم المشاركة فى الأرباح يساوى بين العاملين (فى المستوى التنظيمى الواحد) فى حجم الأرباح التى يحصلون عليها ، وذلك بالرغم من اختلاف كفاءة أدائهم .

أما مزايا هذا النظام فهو ينمى مشاعر الإنتماء والعضوية للمنظمة ، ويرفع الحماس لأهدافها ، كما قد يرفع من الاحساس بأهمية التعاون والمشاركة .

(٢) خطط الإقتراحات Suggestion Plans

ويطلق عليها أيضاً خطط توفير التكاليف . والسبب فى ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج.

وأن الوفر فى هذه التكاليف يمكن أن يكون أساساً لحساب مكافأة من قاموا بتقديم هذه الإقتراحات .

وترى ، إذن ، أن عوائد أو حوافز الأفراد مربوطة بسعى هؤلاء الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة ، وذلك من خلال بحثهم عن المشاكل المختلفة فى أساليب العمل، وطرق الأداء ، والإجراءات ، والموارد ، والزمن ، والتى قد تعطل العمل وتقل كفاءة أدائه ، ثم البحث عن حلول لهذه المشاكل .

ويحتاج هذا النظام إلى تعاون بين العاملين وإدارة المنظمة ، وذلك فى محاولة كشف المشاكل ، والبحث عن حلول ، وتنفيذ هذه الحلول . ويأخذ هذا التعاون أشكالاً منها اجتماعات الإنتاجية Productivity Meetings ، ولجان الإنتاج Production Committees ، ومن أشهرها حلقات مراقبة الجودة Quality Control Circles وكلها تعتمد على وجود اجتماعات ، يشترك فيها العاملون لبحث المشاكل وعرض الحلول .

ومن شروط تطبيق هذا النظام هو التعاون بين المشرفين (أو الإداريين) وبين العمال فى دراسة المشاكل ، وبحث الحلول . كما يجب أن يكون هناك نظام يحدد طريقة حساب الوفر فى التكاليف ، والنسبة التى تعود على من إقترحها ، أو على المجموعة التى اقترحتها . ويجب أن تكون المجموعات واضحة الشكل ، وصغيرة الحجم نسبياً ، وذلك حتى تكون مشجعة عن التعاون الداخلى ، وعلى التنافس بين الجماعات ، وعلى أن يكون العائد الذى سيعود على الجماعة واضح التأثير على أفراد محددين .

ومن أشهر الخطط الشائع استخدامها فيما يمس الإقتراحات وتوفير التكاليف مايطلق عليه بخطة سكانلون Scanlon Plan، وخطة ركر Rucker Plan .

(٣) ملكية العاملين لأسهم الشركة

Employee Stock Option Plans (ESOP)

يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة هى أكثر الطرق مثالية قرباً من المشاركة فى الناتج والأداء النهائى للمنظمة . وفى هذه الطريقة يكون من حق العاملين امتلاك شركتهم (بالطبع بنسب محدودة) .

وتميل بعض الشركات إلى وضع أنظمة تتيح للعاملين الحق فى الاختيار بين الحصول على نصيبهم من الأرباح ، أو الوفر فى التكاليف ، أو العلاوات ، أو المكافآت، وذلك فى شكل مادى ، وبين شراء حصص (أى أسهم) فى رأسمال الشركة .

ويمتد الأمر أحياناً إلى اعتبار ملكية العاملين للأسهم وسيلة مبتكرة لتمويل الشركة وحل مشاكلها المالية والإدارية . فعلى سبيل المثال تسمح بعض الشركات بقيام العاملين بشراء ديون الشركة المستحقة للغير ، وتحويل ذلك إلى أسهم . أى أن العاملين يحلون محل الدائنين ، ويقومون بتحويل دائنيتهم إلى ملكية . كما يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة بمثابة وسيلة لخصخصة الشركة ، وتحويلها من الملكية العامة إلى الملكية الخاصة . أو هى وسيلة لإعادة الهيكلة المالية للشركة من خلال قيام العاملين بشراء أسهم الشركة ، أو قيامهم بشراء ديونها . وقد تميل بعض الشركات إلى تصفية بعض الفروع أو الوحدات أو المصانع وبيعها بأسهم إلى العاملين ، وذلك لكى تنقذ نفسها من التدهور . كما يمكن اعتبار بيع أسهم الشركة أو بيع مديونيتها للعاملين بمثابة انقاذ لها من هجوم الشركات المنافسة عليها من خلال قيامها بشراء أسهم الشركة .

هل هناك أنواع أخرى للحوافز؟

نعم ... هناك أنواع أخرى كثيرة ، وماتم عرضه هو أشهرها ، ولكن لاحدود للابتكار فى أنواع الحوافز ، وذلك حسب احتياج العاملين ، وطريقة العمل ، ومشاكل الأداء ، وهدف المنظمة .

ومن أمثلة هذه الحوافز الأخرى مايلى :

- ❑ مكافأة استثنائية عن عمل طارىء متميز .
- ❑ رحلة مجانية .
- ❑ عمرة أو حج .
- ❑ سيارة .
- ❑ أجهزة منزلية .
- ❑ أدوات شخصية (ساعة مثلاً) .
- ❑ خطابات الشكر .
- ❑ دروع أو كؤوس الإمتياز .

وكما تلاحظ ، فإن معظم هذه الجوائز يأخذ شكل الحوافز المعنوية .

شروط نظام جيد للحوافز

يمكن أن نضع عنواناً آخر لذلك وهو (إدارة نظام الحوافز) ، حيث يتم العناية فى كل الأحوال بتلك المبادىء أو المقومات ، التى يجب على إدارة المنظمة أن تأخذها فى الحسبان عند تصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز .

وفيما يلى شروط النظام الجيد للحوافز :

١ ـ **البساطة** : ويعنى هذا أن يكون النظام مختصراً ، وواضحاً ، ومفهوماً ، وذلك فى بنوده ، وصياغته ، وحساباته .

٢ ـ التحديد : ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذى سيتم تحفيزها مشروحة . فلايكفى أن نقول أن « ينتج أكثر » أو يؤدى إلى « تخفيض التكاليف » أو « تقليل الحوادث » ، فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحاً من خلال شرح تفصيلى لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف .

٣ ـ يمكن تحقيقه : يجب أن يكون احتمال التوصل إلى وتحقيق التصرفات والسلوك التى سيتم تحفيزها أمراً وارداً .

٤ ـ يمكن قياسه : مالم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التى سيتم تحفيزها فى شكل مادى محدد لفشل النظام ، لأنه سيكون مضيعة للمال . وعليه ، وجب أن تكون التصرفات والسلوك (أو الأهداف) وأيضاً العوائد قابلة للقياس بسهولة .

٥ ـ معايير للأداء : ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك (أو مؤشرات الإنجاز والأهداف) ، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة ، ويمكن تحقيقها ، وقابلة للقياس كما أشرنا فى البنود السابقة .

٦ ـ ربط الحافز بالأداء : لابد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدى إلى الحصول على الحوافز ، وأن تكون هذه العلاقة واضحة ، ومفهومة .

٧ ـ التفـاوت : لايجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، وألا فقدت قيمتها الحافزة ، والاختلاف لابد أن يعتمد على مقدار الأداء الذى أنتجه الفرد.

٨ ـ العدالة : يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أداءه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدى إلى شعور الفرد بالإستياء .

٩ ـ الكفاية : يجب أن يكون هناك أجر يكفى احتياجات العاملين ، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر . كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز

دخلاً لايقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه .

١٠ ــ السيطرة : وتعنى سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التى يقومون بها ، والظروف المحيطة ، والموارد التى يستخدمونها ، وذلك حتى يمكن حسابهم على مايقومون به من أداء .

١١ ــ التغطية الكاملة للأداء : ويعنى أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجادة فى الأداء من حيث زيادة الكمية ، والجودة ، وتخفيض التكاليف ، وتخفيض الحوادث ، وفتح أسواق ، وعقد الصفقات ، وتمثيل المنظمة ، وتقديم أفكار جديدة ، وغيرها من أنواع مختلفة للأداء .

١٢ ــ المشاركة : إن مشاركة العاملين فى وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به ، وتحمسهم له ، والمحافظة عليه .

١٣ : التنويع : يجب أن تكون الحوافز مختلفة فى نوعها ، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات . فمنها المادى ، ومنها المعنوى ، وفيها خطابات الشكر، والرحلات ، والحفلات ، والشيكات ، وغيرها .

١٤ ــ الجدوى : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة فى شكل زيادة ايراداتها أو نواتجها ، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام (حتى ولو كان ذلك تخيلا وبالمحاكاه) . وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست انفاقاً استثمارياً .

١٥ ــ كل العاملين : يجب أن يشمل النظام فى وضعه الكامل كل العاملين بالمنظمة .

١٦ ــ ملموس وكبير : فقط الحوافز الكبيرة والواضحة هى التى تكون ذات تأثير إيجابى ، وقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلاً .

١٧ ــ الإستقرار والمرونة : لايجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى

يتفهمه العاملون ، ولكن إذا إستدعى الأمر (كتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلاً) وجب أن يتم تغييره .

١٨ ــ **العلانيــة** : يجب أن يكون نظام الحوافز معلناً ، لكى يزيد من ثقة العاملين فيه ، وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز .

١٩ ــ **مساندة الإدارة العليا** : ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية ، وعند عقد حفلات توزيع الحوافز والجوائز .

٢٠ ــ **تدريب المشرفين** : لابد من تعليم وتدريب مديرى الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على اجراءات النظام ، والرد على التساؤلات التى قد تدور حوله وكيفية مساندة النظام .

٢١ ــ **نظام للتسجيل** : يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث فى الواقع ، ودون تحيز ، وبدقة عالية ، حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية .

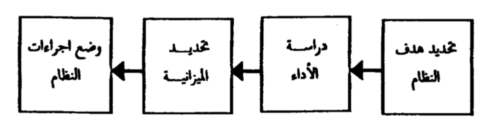
٢٢ ــ **عائلى** : كلما تم إشراك المنزل فى الحوافز كلما كان أفضل ، وبعض المنظمات ترسل هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام ، وذلك للزوجة والأبناء ، ويضمن هذا توسيعاً لقاعدة الرضا والقبول للنظام .

٢٣ ــ **بداية قوية** : وذلك بمساندة من الإدارة العليا ، واستخدام شعارات قوية ، وبرامج دعائية ، ومنشورات ترويجية ، واتصالات قوية مع العمال ، وذلك لإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام .

٢٤ ــ **نهاية قوية** : ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلى قوى ، ويتضمن وجود فقرات ، وكلمات ، ومرطبات ومأكولات ، ودعاية قوية ، وإخراج جيد .

مراحل تصميم نظام الحوافز

إذا أردت أن تصمم نظاماً جديداً ، ولأول مرة ، للحوافز ؛ فإننا نقدم لك دليلاً عملياً للخطوات التى يجب أن تمر بها . وعليك أن تضيف أو أن تعدل على هذه الخطوات بالشكل الذى تراه مناسباً لك . كما عليك أن تعلم أن هذا الدليل يمكن استخدامه أيضاً فى تعديل الأنظمة التى تعمل بها ، إن شعرت أنها غير كافية . وتظهر مراحل تصميم نظام الحوافز فى شكل (٦ ـ ٥)



شكل (٦ ـ ٥) خطوات تصميم نظام الحوافز

ويجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز (سواء مستشار خارجى ، أو مدير الموارد البشرية ، أو لجنة من المديرين) أن يأخذ فى حسبانه شروط النظام الجيد للحوافز ، وذلك كنوع من استكمال الأسس السليمة لوضع وتصميم نظام الحوافز . ولقد أشرنا إلى هذه الشروط فى الجزء السابق .

(١) تحديد هدف النظام

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة ، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً . ويحاول بعد ذلك ترجمته فى شكل هدف لنظام الحوافز . وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح ، أو رفع المبيعات والإيرادات ، أو قد يكون تخفيض التكاليف ، أو التشجيع على الأفكار الجديدة ، أو تشجيع الكميات المنتجة ، أو تحسين الجودة ، أو غيرها من الأهداف .

ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز) ، فإنه يجب

تقسيمه إلى أهداف جزئية ، بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة ، والقطاعات ، والإدارات ، والمصانع ، والمراكز ، والفروع ، والأقسام) . وكما ترى ، فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها ، وقد تكون مختلفة فى طبيعتها . والأهم فى كل هذا أنها يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة فى نظام الحوافز .

ولذلك ، فإن نظام الحوافز ، الشامل الكامل ، يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله . فهذا نظام جزئى لرجال البيع ، وذاك لرجال الإدارة العليا ، وآخر لمكافأة الأعمال المكتبية . فعلى النظام أن يغطى كل المستويات ، وكل الوحدات بقدر الإمكان .

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعنى ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل ، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية ، انتقالاً من الإدارات العامة ، إلى الإدارات ، وإلى الأقسام ، وصولاً حتى المساهمة الفردية لكل شخص فى تحقيق هذه الأهداف . ويحقق هذا أيضاً مبدأ المشاركة فى وضع النظام .

(٢) دراسة الأداء

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد ، وتوصيف الأداء المطلوب ، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلى .

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعى مايلى :

١ ـ وجود وظائف ذات تصميم سليم ، بها عبء كامل للعمل . فلا المهام أكثر ولا هى أقل مما يجب . وأن الوظيفة محددة ، وواضحة ، ومفهومة المعالم، وذات بدايات ونهايات معلومة ، وذات عمليات ونواتج واضحة .

٢ ـ وجود عدد سليم للعاملين ، فلا الأعداد أكثر ولاهى أقل مما يجب. وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة ، فهل أعمالهم على سبيل

التشابه أو التتابع أو التكامل ؟ . إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدى إلى الإنتقال من النظام الفردى إلى الجماعى فى الحوافز. فمثلاً إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الإعتمادية ، فيجب أن يكون النظام جماعياً ، وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج) ، والتى قد تقترح نظاماً فردياً للحوافز .

٣ ـ **وجود طرق عمل سليمة** ، ويعنى هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل ، وأساليب للأداء وللإتصال ، وخطوات للحصول على مدخلات العمل ، وخطوات للمراحل والعمليات ، وأيضاً لنواتج العمل .

٤ ـ **وجود ظروف عمل ملائمة** ، ويعنى هذا أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات ، والأدوات ، والإضاءة ، والحرارة ، والتهوية ، والمواصلات وغيرها .

٥ ـ **وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل** ، فلايمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أى سيطرة عليه . أو أن هناك ظروفاً تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل التعبير عن الأداء فى شكل معدلات أداء ، أو مؤشرات إنجاز ، وهى قد تأخذ الشكل التالى :

ـ **كمية العمل** : مثل عدد الوحدات المنتجة ، وعدد الفواتير التى تم مراجعتها ، والمبالغ التى تم تحصيلها ، وعدد الرحلات ، وغيرها كثيراً . وكلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة ، واليوم ، والأسبوع ، والشهر ، والسنة .

ـ **جودة العمل** : مثل عدد الوحدات المعيبة وعدد الوحدات السليمة ، وحجم المردودات ، وحجم الديون ، وحجم الهالك والهادر .

ـ **التدريج والترتيب** : ويقصد بالتدريج أن يتسم القياس بنوع تقديرى

وحكمى (مثل ممتاز ، وجيد جداً ، وجيد ، ومقبول ، وضعيف) . أما الترتيب فهو يعنى وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم (فهذا هو الأول ، ثم الثانى ، فالثالث ، ... ، فالأخير) .

ينتقل الأمر فى هذه المرحلة إلى خطوة أخرى هى تحديد كيف يتم القياس الفعلى للأداء . ويتحدد ذلك بوضع نماذج ، وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب ، ثم يتحدد فيها أماكن للتسجيل اليومى ، أو الأسبوعى ، أو الشهرى) ، أو السنوى ، (أو وفقاً للظروف الأخرى) ، وذلك للأداء كما يحدث فعلاً . إن القياس السليم للأداء الفعلى يمكن أن يضمن الصدق (أى القدرة على التعبير عن الأداء الفعلى) ، ويضمن الثبات (أى عدم تغير القياس تحت أى ظروف) .

(٣) تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالى المتاح لمدير نظام الحوافز لكى ينفق على هذا النظام . ويجب أن يغطى المبلغ الموجود فى ميزانية الحوافز البنود التالية :

- قيمة الحوافز والجوائز . وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز . وهى تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت ، والعلاوات ، والرحلات ، والهدايا ، وغيرها .
- التكاليف الإدارية . وهى تغطى بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام ، وتعديله ، والإحتفاظ بسجلاته ، واجتماعاته ، وتدريب المديرين على النظام .

- تكاليف الترويج . وهى تغطى بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية ، والملصقات الدعائية ، والمراسلات ، وخطابات الشكر ، والحفلات (متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها) .

ولكن كيف يتم تحديد حجم ميزانية الحوافز ؟

يمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز ، وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها :

١ ـ **ميزانية ثابتة** . وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً ، كأن تقول أن ميزانية الحوافز هي ٣ مليون جنيه خلال العام القادم . وهي تتحدد وفقاً للخبرة السابقة للمنظمة ، وحجم ميزانية الأجور ، ومدى كفاية الأجور ، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج .

ويمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور . وحيث أن هذا الرقم الأخير لايتغير كثيراً ، فإن رقم الحوافز يمكن تحديده . فإذا كانت ميزانية الأجور في السنة القادمة هي ٤ مليون جنيه ، وكانت النسبة الثابتة المتفق عليها هي ١٥٠ ٪ ، فإن ميزانية الحوافز تساوى ٦ مليون جنيه (أى ٤ مليون × ١٥٠ ٪) .

٢ ـ **ميزانية مرنة** . ويعنى أن تكون الميزانية متغيرة ، وغير محددة سلفاً ، وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج . وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير ، كأن تكون مثلاً ٥ ٪ من الأرباح ، أو ٨ ٪ من المبيعات .

وتتميز هذه الطريقة بأنها لاتفرض أى قيود مسبقة على الإدارة ، حيث أنها لاتتعهد بدفع مبلغ معين ، وذلك لأن مبلغ الحوافز لايتحدد إلا في ظل مايتحقق من أداء ونواتج، وأن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز . وبالتالى فالنظام يمول نفسه بنفسه .

(٤) وضع إجراءات النظام

وهنا يتم ترجمة النظام فى شكل خطوات ، وإجراءات متسلسلة . وهى تعنى بتسجيل الأداء ، وحساباته ، ونماذجه ، وإجتماعاته ، وأدوار المشاركين فيه ، وأنواع الحوافز والجوائز ، وتوقيت تقديم الحوافز . وفيما يلى شرح لأهم الإجراءات:

١ ـ **تحديد الأدوار** . وهنا يتم تحديد دور كل رئيس فى ملاحظة سلوك مرؤوسيه ، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذى يستحق الحافز . واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ، ورفع تقارير إلى جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز ، أو مدير الموارد البشرية ، أو الرؤساء المباشرين) لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الإقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينة .

وتتضمن هذه الخطوة تحديد **أدوار الرؤساء الأعلى ، ومدير نظام الحوافز ، ومدير إدارة الموارد البشرية** ، وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو التعديل، أو المناقشة .

٢ ـ **الإجتماعات** . قد يحتاج الأمر إلى عقد إجتماعات خاصة بلجنة الحوافز . أو قسم الحوافز ،، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين . ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين ، ودورية الإنعقاد .

٣ ـ **توقيت تقديم الحوافز** . هل هى شهرية ، أم ربع سنوية ، أم نصف سنوية أم سنوية ؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة ؟ . وهل تقدم فى مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس ؟

٤ ـ **نوع الحوافز** . هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء . كما يجب أن يكون هناك مرونة فى تفصيل الحافز على إحتياج من يتلقاها . والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز .

٥ ـ النماذج . وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلى ، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة . وشكل (٦ ـ ٦) يقدم مثالاً لنموذج ترشيح للحصول على حافز .

نموذج ترشيح للحصول على حافز

اسم المرشح : ....

القسم : ....

الوظيفة : ....

تاريخ الإلتحاق بالوظيفة : ....

أسباب الترشيح : (رجاء ذكر الأداء الذى يستحق الحافز بالتفصيل :

....

....

....

الرئيس المباشر .... مدير الإدارة ....

رأى لجنة الحوافز : ....

....

نوع وقيمة الحافز : ....

....

موافقة أعضاء اللجنة :

العضو الأول .... العضو الثانى .... العضو الثالث ....

شكل (٦ ـ ٦) مثال لنموذج ترشيح للحصول على حافز

مزايا وخدمات العاملين

تختلف المزايا والخدمات التى تقدمها المنظمة عن أنظمة الحوافز بها . فإذا كانت الحوافز هى مقابل للأداء المتميز ، فإن المزايا والخدمات تمثل مقابل للعضوية والإنتماء إلى المنظمة ، وتهدف إلى جذب الأفراد للعمل بها ، والإبقاء على من يعمل فيها ، وتشعرهم بالأمان الوظيفى ، والإستقرار . وإذا كانت الحوافز تميز بين أداء الأفراد ، فإن المزايا والخدمات تعطى لهم جميعاً ودون تمييز تقريباً .

ويتعرض الجزء التالى لأهمية المزايا والخدمات ، وإلى أنواعها ، وشروط تقديمها وكيفية تصميم نظام خاص بها .

المزايا والخدمات .... لماذا ؟

يتم تقديم مزايا وخدمات العاملين لكل من يعمل بالمنظمة وذلك للأسباب التالية :

١ ـ لجذب العاملين للإلتحاق والعمل بالمنظمة ، ولإغراء من يعمل بها للبقاء فيها .

٢ ـ اعطاء نوع من الأمان الوظيفى والإستقرار ، وتلعب أنظمة المعاشات والتأمين المختلفة هذه الوظيفة .

٣ ـ الحفاظ على مستوى معيشى معين للعاملين ، وذلك بتقديم خدمات مثل المواصلات والإسكان والتغذية .

٤ ـ الإعتراف بعضوية الفرد فى المنظمة وذلك بشكل ملموس من خلال المزايا والخدمات .

٥ ـ الاعتراف بالمسئولية الإجتماعية على المنظمة فى رعاية أفرادها .

٦ ـ لتقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين بها .

٧ ـ تساعد الأعداد الكبيرة على تصميم أنظمة تأمينية متقدمة ، لايقدر فرد بمفرده أن يحصل عليها .

أنواع المزايا والخدمات

هناك عدد كبير من المزايا والخدمات التى يمكن أن تقدم للعاملين وهناك اتفاق على أنواعها ، ولكن ليس هناك حدود للإبداع والإبتكار فيها ، حيث يمكن تصميم أنظمة تقدم خدمات جديدة ، وذلك حسب الإحتياج الخاص للعاملين فى منظمة ما [٩] . ويقدم شكل (٦ ـ ٧) تقسيما لأنواع المزايا والخدمات .

(١) مزايا مادية عن وقت لايتم العمل فيه

ويطلق عليها مزايا مادية لأنها تعنى أن الفرد يحصل على أجره خلال وقت لايتم العمل فيه ، ولكن لأسباب ترى المنظمة أنه يستحق خلالها هذا الأجر . وعادة ترى المنظمات أن وقت الراحة ، والذى ينتقل فيه الفرد لمكان آخر لتناول الشاى والقهوة والمرطبات ، أمر لازم للعمل ، ويجب تعويض الفرد عنه . ويمتد نفس التبرير إلى وقت الغداء ، ووقت الاستعداد للعمل والنظافة والغسيل وتغيير الملابس .

وتميل المنظمات أن تعطى أفرادها إجازة سنوية ، قد تختلف المنظمات فى تحديد مدتها ، كما قد تختلف بحسب المستوى التنظيمى ، والأقدمية . كما قد تختلف فى إمكانية ترحيل الإجازات التى لم يتم الحصول عليه إلى سنوات قادمة

وبجانب هذه الإجازة السنوية الإعتيادية ، يحصل الفرد على إجازات فى العطلات الدينية والقومية (مثل عيد الفطر ، وعيد الأضحى ، والمولد النبوى ، والمناسبات القومية) .

ويمنح العاملون بالمنظمات إجازات مرضية ، وإجازات عارضة (أو خاصة) . وإجازات أخرى لأداء فريضة الحج ، والزواج ، وحضور المؤتمرات والمعارض ، والشهادة فى المحاكم ، وتقديم واجب التعزية . وإجازات الحمل والرضاعة والرعاية

مزايا مادية عن وقت لايتم العمل فيه

- وقت الراحة
- وقت الغذاء
- وقت الاستعداد للعمل والنظافة .
- الإجازة السنوية
- الإجازات الرسمية
- الإجازات المرضية
- الإجازات العارضة
- الإجازات الخاصة .

التأمينات

- تأمين التقاعد (المعاش)
- تأمين الحياة.
- تأمين الحوادث
- التأمين الصحى والعلاجى
- تأمين البطالة
- صناديق الزمالة .

خدمات صحية

- الكشف الدورى
- التحاليـــل والفحوص
- العلاج والأدوية
- العمليات
- إرشادات صحية .

تسهيلات معيشية

- مواصلات
- اسكان
- تغذية
- قروض
- خصم على منتجات المنظمة
- جمعيات تعاونية

خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية

- نادى رياضى وفرق .
- تعليم .
- ندوات ثقافية ودينية .
- رحلات .
- حفلات .
- استشارات اجتماعية و مالية وقانونية .

شكل (٦ـ ٧) أنواع المزايا والخدمات

للطفل . كما تقوم بعض المنظمات بإعطاء إجازات أطول للعاملين الذين اقتربوا من فترة التقاعد ،وذلك كنوع للتهيئة لهم لفترة مابعد التقاعد .

(٢) التأمينـات

ترى بعض المنظمات أن توافر عدد كبير من العاملين يتيح إمكانية تغطيتهم بمظلات تأمينية متعددة . وأهم هذه التأمينات هي تأمين التقاعد (أو المعاش) . وهي تهدف إلى توفير نوع من الأمان للعاملين عند تقاعدهم ، حيث يحصلون على مرتب تقاعد . ويتحدد هذا المرتب بعدة اعتبارات أهمها : مساهمة الفرد بما يستقطع منه شهريـــــاً (وهو عبارة عن نسبة مئوية من الأجر أو المرتب الشـــهرى)، مع مساهمة المنظمة الشهرية ، وطول مدة الخدمة (أو الأقدمية) .

وبجانب هذا ، يمكن للمنظمة أن تقدم خدمات تأمينية أخرى مثل : تأمين الحياة وتأمين الحوادث (والإصابات) ، والتأمين الصحى والعلاجى ، والذى قد يشمل دفع قيمة الكشف ، والزيارات الطبية ، والأدوية ، والإقامة بالمستشفى ، والعمليات الجراحية والأجهزة الطبية ، والتحاليل والفحوص

وتتضمن التأمينات التى يمكن أن تقدمها المنظمة تأميناً ضدالبطالة ، والذى يعنى دفع مرتب لمدد معينة ، وذلك للعاملين الذين يتم الإستغناء عنهم

وهناك حالة خاصة من التأمينات ، وهى الصناديق الخاصة ، والتى يتحمل عادة العاملون أعبائها ، وذلك كنسبة مئوية من المرتب (٢ ٪ مثلاً) . وقد ترى بعض المنظمات المساهمة فى هذه الصناديق بنسبة من الأرباح . وعادة ماتغطى هذه الصناديق حالات خاصة بالحوادث والإصابات والضائقة المالية . وإن كانت تستخدمها بعض المنظمات كنوع من الإعتراف بفشل خطط الدولة فى التأمينات والمعاشات ، فتقوم هى بتعويض عامليها بواسطة إنشاء هذه الصناديق ، وذلك لتعويض النقص فى المزايا والخدمات . وقد تسعى المنظمة أو العاملون لأنشاء أكثر من صندوق ، وكل منها يغطى غرضاً تأمينياً مختلفاً .

(٣) الخدمات الصحية

تقدم بعض المنظمات أنواع مختلفة من الخدمات الصحية ، سواء داخل مبانى المنظمة أو خارجها ، وسواء بتغطية تأمينية أو بتكلفة جارية تقدمها . وترى المنظمات أن هذه الخدمات تضمن توافر مستوى جيد من الصحة العامة للعاملين بها . ويتم ذلك من خلال الكشف الدورى ، والإحالة إلى المتخصصين ، وزيارة العاملين للعيادات فى حالة المرض ، أو الشك فى وجود مرض ، وإجراء التحليلات والفحوص والأشعة والإختبارات . وقد يتضمن ذلك تقديم الأدوية ، وإجراء العمليات ، وتقديم الأجهزة والنظارات ، وعلاج الأسنان ، والسمع ، وغيرها من الخدمات الطبية الخاصة .

وقد ترغب المنظمة فى تقديم مزيد من الخدمة الصحية ، وذلك بتوفير الإرشادات الصحية ، والكتيبات ، وعرض الأفلام ، وتوزيع النشرات الصحية فى مجالات الصحة المختلفة ، وعند الحالات المرضية المختلفة كالحمل والولادة ، والرضاعة ، العناية بالطفل. وقد يمتد الأمر لتغطية إرشادات خاصة بالتخسيس ، والتمرينات الرياضية ، وغيرها .

(٤) تسهيلات معيشية

تقدم بعض المنظمات خدمات ومزايا ترغب من خلالها مساعدة العاملين على مواجهة المشاكل المعيشية ، وذلك لتوفير مناخ من الإستقرار فى حياتهم ، مما قد يعود بالنفع على العمل .

وهناك العديد من هذه التسهيلات من أهمها مساعدة العاملين فيما يمس الإسكان. وهناك بدائل عديدة ، تلجأ المنظمة إلى واحدة أو أكثر فى تقديم الخدمات الإسكانية ، ومن أمثلتها بناء مجتمعات سكانية ، أو منح الموظف بدل للسكن ، أو مساعدة العاملين على تملك شقق (بالتقسيط من المرتب) ، أو تشكيل جمعية تعاونية تساعد على أى من البدائل السابقة .

وتتضمن التسهيلات المعيشية خدمات المواصلات ، وذلك بتوفير أتوبيسات أو سيارات لنقلهم من وإلى العمل . كما تتضمن إمكانية شراء السيارات للعاملين . ويمتد الأمر إلى خدمات التغذية من خلال توفير المطاعم والوجبات التى تضمن صحة جيدة للعاملين .

وتقدم المنظمات خدمات خاصة بالتسهيلات المعيشية أهمها القروض ، والتى قد تغطى احتياجات معينة مثل الزواج ، والتأثيث ، وشراء السلع المعمرة . كما قد تمنح المنظمة خصماً خاصاً على منتجاتها . كما قد تنشىء المنظمة جمعيات تعاونية لتوفير السلع الإستهلاكية والمعمرة للعاملين بها ، وذلك بتخفيضات أو بتسهيلات فى السداد.

(٥) الخدمات الإجتماعية والثقافية والترفيهية

تميل بعض الشركات إلى رعاية عامليها إجتماعياً وثقافياً وترفيهياً وذلك من خلال إنشاء نادى للشركة ، يقدم خدمات إجتماعية ورياضية وثقافية وترفيهية متكاملة . وقد تميل إلى تكوين فرق فى المجالات الرياضية المختلفة ، وذلك لممارسة الألعاب ، أو للإشتراك فى المسابقات . وقد تشجع (وأحيانا تفرض على) العاملين المشاركة باللعب *أو التشجيع أو التنظيم لهذه الألعاب ، وذلك لما لها من تأثير* إجتماعى ، وجسمى ، وصحى ، ونفسى على العاملين .

وقد تشجع بعض المنظمات التحاق عامليها فى صفوف الدراسة المختلفة ، وذلك لاستكمال الدراسة ، أو لتحسين الأداء . وقد تقترح المنظمة عليهم مجالات الدراسة الواجب استكمالها ، كنوع من التدريب . ويأخذا هذا التشجيع شكل دفع مصروفات الدراسة ، والمراجع ، ووقت التفرغ .

وفى هذا الإتجاه ، قد تشجع المنظمات الأنشطة الثقافية فى شكل محاضرات ، وندوات ثقافية ودينية . كما قد تشجع إصدار مجلات يقوم العاملون بتحريرها ، وتتناول قضايا مختلفة بالإضافة إلى قضايا خاصة بالعاملين .

وترى منظمات أخرى تشجيع الرحلات الثقافية والترفيهية والسياحية لما فيه من أثر اجتماعى وترويحى جيد على العاملين . وقد يمتد الأمر إلى تنظيم رحلات الحج والعمرة . وفى نفس الإتجاه قد يتم تشجيع الحفلات الإجتماعية والترفيهية .

وأخيراً قد تقوم بعض الشركات بتوفير خدمات تقديم التوجيه والنصح والإستشارات فى مجالات متعددة منها المالى والقانونى والإجتماعى والنفسى ، وقد يقوم بعض الأخصائيين فى الشركة بمثل هذه الخدمات ، أو أن يتم الإستعانة بخدمات متخصصين من محامين واجتماعيين وأطباء نفسانيين .

شروط النظام الكفء للمزايا والخدمات

فيما يلى عرض سريع لأهم الشروط الواجب توافرها فى النظام الكفء لمزايا وخدمات العاملين . وهو فى نفس الوقت شروط إدارة هذا النظام (١٠) .

١ ـ يجب أن يعتمد هذا النظام على استطلاع لاحتياجات العاملين المختلفين من المزايا . حيث أن هذه الخدمات والمزايا تقدم لاستيفاء هذه الإحتياجات ، وذلك باختلاف أنواعها حسب إختلاف العاملين فى عمرهم ، ومؤهلهم ، ودخلهم ، وحالتهم الإجتماعية ، وغيرها .

٢ ـ تحديد هدف البرنامج والنظام من قبل المنظمة ، فقد تهتم إحدى المنظمات بالخدمات الصحية ، بينما تهتم أخرى بالتسهيلات المعيشية .

٣ ـ يجب تحديد الجهة المسؤلة عن تنفيذ النظام ، وإيضاح مسؤلياتها بالكامل . وعادة ماتكون إدارة الموارد البشرية هى الجهة المسئولة عن ذلك منفردة أو مع جهات أخرى مثل العلاقات العامة .

٤ ـ تعزيز الإدارة العليا ضرورى ومطلوب لأنه سينعكس فى شكل دعم مالى ومعنوى وتسهيلات توفر نجاح النظام .

٥ ـ يجب الحصول على مشاركة العاملين وذلك من خلال إبداء رأيهم ، وإدارة البرنامج ، والأهم من خلال تمويل النظام .

٦ ـ يجب التغطية الإعلامية الكاملة للنظام ، وتعريف العاملين بكل الخدمات والمزايا ، وكيفية الحصول عليها ، والجهة التى تقدمها .

٧ ـ يجب أن تكون الإستفادة من مكونات النظام اختيارية (ماعدا خطة تأمين التقاعد أو المعاش) ، حتى لايشعر العاملون أن النظام هو عبء عليهم .

٨ ـ لابد من اضفاء المرونة على النظام ، وذلك بادخال أنواع المزايا والخدمات الأكثر قرباً من العاملين ، وإجراء أى تغييرات إدارية على النظام ، ويتم ذلك بالمراجعة المستمرة للنظام .

٩ ـ دراسة التكلفة والعائد من النظام ، وذلك حتى لاتتفوق تكاليفه على إيراداته ، وأن يكون تشغيل النظام غير مكلف وغير مرهق .

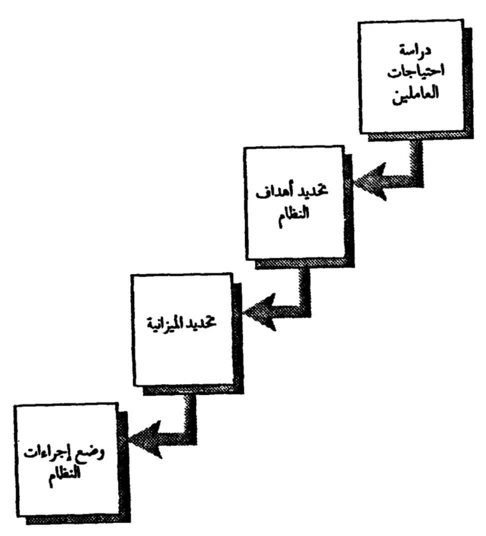
١٠ ـ يجب أن يتم استثمار الأموال المتاحة بشكل يدر عائداً قوياً على النظام ، وذلك لأن العائد يعطى مزيداً من القوة للنظام .

مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات

يمكن الإستفادة فى هذا المجال إلى مراحل تصميم نظام الحوافز ، والسابق الإشارة إليه . وماسوف نقوم به هنا هو استعراض تلك المراحل التى يختلف فيها نظام المزايا والخدمات عن نظام الحوافز ، أو التى تكرن لهذه المراحل وضعية وإهتمام خاص . ويصور شكل (٦ ـ ٨) مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات .

(١) دراسة إحتياجات العاملين

من أهم مايميز نظام المزايا والخدمات أنها تقدم للعاملين لتحقيق الإستقرارو الأمن لهم ، ولتقديم مجموعة من الخدمات والإمتيازات ، وبطبيعة الحال لابد أن تكون متمشية مع احتياجاتهم .



شكل (٦ ـ ٨) مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات

وتتم دراسة إحتياجات العاملين من خلال إستطلاع رأيهم فيما يحصلون عليه من مزايا وخدمات حالياً ، ومدى رضاهم عنها ، وعن أنواع المزايا والخدمات الجديرة التى يمكن تقديمها لهم ، وماإذا كانوا يحتاجونها ، ثم يتم السؤال أيضاً عن الخطوات والإجراءات التى يفضلونها عند الحصول على هذه الخدمات . كما يتم إستطلاع رايهم فيما يمكن أن يستقطع من أجرهم كمساهمة منهم فى النظام.

(٢) تحديد أهداف النظام

ويقصد بذلك تحديد الناتج النهائى للنظام ، وقد يكون هذا الناتج ممثلاً فى

تحقيق التكافل الإجتماعى ، أو الإستقرار للعاملين والأمان ، أو تحقيق الخدمة التأمينية الصحية ، أو ضمان تسهيلات معيشية تعين العاملين على مواجهة أعباء الحياة بشكل أفضل ، أو الرعاية الإجتماعية والثقافية والترفيهية للعاملين .

ويجب على المنظمة أن تحقق التقابل أو التماثل بين احتياجات العاملين من جهة (كما فى البند ١) ، وبين أهداف المنظمة ، وذلك لتحديد أهداف نظام الخدمات ،ومزايا العاملين .

(٣) تحديد ميزانية المزايا والخدمات

تتكون ايرادات نظام المزايا والخدمات من مساهمات المشاركين ، والتى تمثل استقطاع من مرتباتهم ، وأيضاً من مساهمات المنظمة فى هذا النظام والتى قد تكون مبالغ محددة ، أو نسبة من الأرباح ، وتمثل عوائد وفوائد الإستثمار للمبالغ الموجودة فى النظام مورداً من موارده .

أما النفقات فإن أهم بند يمثله هى نفقة تقديم المزايا والخدمات ذاتها للعاملين، بالإضافة إلى تكاليف إدارة النظام ، وتكاليف التغطية الإعلامية .

(٤) وضع إجراءات النظام

وفى هذه المرحلة يتم وضع لائحة بنظام العمل فى المزايا والخدمات ، وتتضمن اللائحة معلومات هامة عن الإعتبارات التالية :

- أنواع المزايا والخدمات التى تقدم للعاملين .
- إجراءات الحصول على المزايا والخدمات ، أو إجراءات المطالبة بها .
- النماذج التى تملأ للحصول على المزايا والخدمات .
- سلطة الإشراف على النظام ، وتحديد أدوار المشرفين عليه .
- مواعيد الإشتراك فى النظام .
- حرية الدخول والخروج والتغيير فى الإشتراك فى الأنواع المختلفة للنظام .

النظام المرن لمزايا وخدمات العاملين

من أهم التطورات الحديثة فى أنظمة مزايا وخدمات العاملين مايطلق عليه نظام المزايا والخدمات المرن *Flexible Benefits*. ويعتمد هذا النظام على افتراض أساسى هو أن كل فرد يختلف عن باقى الأفراد الآخرين فى صفاته وظروفه ، وبالتالى فإن احتياجاته من المزايا والخدمات تختلف عن إحتياجات الأفراد الآخرين . وبالتالى فإن الفرد هو القادر على تعظيم المنافع التى تعود عليه ، وذلك من خلال اختياره للتركيبة الخاصة بأنواع المزايا والخدمات التى تناسبه (١١) .

ويطلق أيضاً على هذا النظام المرن إسم كافيتريا المزايا والخدمات *Cafiteria Benefits* إستناداً إلى أن المنظمة تقدم عدة أنظمة بديلة للمزايا والخدمات . ويركز كل نظام على مجموعة من المزايا والخدمات ، وتركيبة معينة من الأنواع لباقى الأنظمة ، وعلى العاملين أن يختاروا مايناسبهم وفقاً لظروفهم واحتياجاتهم .

ويحتاج التحول من النظام التقليدى إلى النظام المرن إلى جهد كبير من إدارة الموارد البشرية ، وذلك لكى يتم تشغيل وإدارة النظام الجديد ، ولعلاج مشاكل معينة فيه مثل: تحديد مواعيد قيام العاملين بإعلان رغبتهم فى الإشتراك فى مزايا وخدمات معينة ، ومواعيد تغيير هذه الرغبة ، وتحديد طريقة التصرف فى التغييرات التى تحدث للحالة الإجتماعية للفرد مثل الزواج والإنجاب .

العائد والتكلفة لنظام الحوافز والمزايا والخدمات

تتمثل تكلفة نظام الحوافز والمزايا والخدمات فى البنود التالية :

- ميزانية الحوافز والمزايا والخدمات ذاتها.
- أجورومرتبات المسئولين عن نظام الحوافز والمزايا والخدمات .
- تكلفة الدراسات والبحوث التى تجرى فى الحوافز والمزايا والخدمات .
- أتعاب المستشارين فى أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات .
- تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بحساب الحوافز والمزايا والخدمات .
- تكلفة الاحتفاظ بسجلات متكاملة، واعداد تقارير تطلبها الدولة .

أما العائد من نظام الحوافز والمزايا والخدمات فلابد أن يكون متمثلاً فى زيادة الانتاجية والرضا والروح المعنوية.

ويمكن استخدام المؤشرات والنسب التالية ، وذلك لكى تساعد على حساب كل من العائد والتكلفة ، هذا علماً بأن المقارنات التى تعطيها المؤشرات على مدى السنوات ، أو بين الادارات المختلفة للمنظمة تعطى انطباعاً قوياً عن مدى التطور فى الجوانب المختلفة للحوافز والمزايا والخدمات .

متوسط نصيب العامل من الحوافز والمزايا والخدمات =

$$\frac{\text{اجمالى ميزانية الحوافز والمزايا والخدمات}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

(ويمكن حساب نفس النسبة لكل من الحوافز أو المزايا أوالخدمات على حدة)

نصيب الساعة من الحوافز والمزايا والخدمات =

$$\frac{\text{اجمالى ميزانية الحوافز والمزايا والخدمات}}{\text{اجمالى ساعات العمل}}$$

(ويمكن حساب نفس النسبة لكل من الحوافز أو المزايا أوالخدمات على حدة)

هوامش ومراجع الفصل

1) John M. Ivancevich, **Human Resources Mananement : Foundetions of Persannel**, 5 the. ed., Homewood, Ill. :Irwin, 1992.

(2) Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Personnel : Contemporary Perspectives and Applications**, 5 th. ed., St. Poul, Minn. : West Pwblishing co., 1988 .

(3) Stephen P. Robbins, **Personnel : the Management of Human Resources**, 4 th. ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall, 1988.

(4) William B. Werther, Jr. and Keth Davis, **Human Resources and Personnel Management** , 3 rd. ed. N.Y. : McGraw-Hill Book. co., 1989.

(٥) محمد عزالدين الفخفاخ ، **الأساليب العلمية لنظم الحوافز** ، الأسكندرية، مصلحة الكفاية الإنتاجية ، بدون تاريخ نشر .

(6) John M. Ivancevich. loc. cit .

(7) Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits**, N.Y. : McGraw-Hill Book co., 1986

(8) William B. Werther, Jr. and Keith Davis, Loc . cit .

(٩) على محمد عبدالوهاب ، « نظام الحوافز والمزايا » ، فى الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، إدارة الموارد البشرية ، إعداد وتنسيق سيد الهوارى، الجزء الرابع ، الطبعة الأولى ، القاهرة : الإتحاد الدولى للبنوك الإسلامية والمعهد الدولى للبنوك والإقتصاد الإسلامى ، ١٩٨١ .

(١٠) المرجع السابق ذكره .

(١١) أحمد ماهر ، إمكانية استخدام النظام المرن لمزايا وخدمات العاملين فى مصر، مجلة الإقتصاد والإدارة، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، المجلد ١٢ ، العدد الأول ، ١٩٩٣ .



تقييم الأداء





الوظيفة (العمل)
الفرد
الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :
- تحليل وتصميم العمل
- تخطيط الموارد البشرية
- الأختيار والتعيين
- تصميم هيكل الأجور
- تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات
- تقييم الأداء
- التدريب
- تخطيط المسار الوظيفي

الهدف من الفصل :

١ ـ التعرف على أهمية وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية ، ومن يقوم بها .

٢ ـ تقديم المعرفة العلمية فى طرق تقييم أداء الموارد البشرية .

٣ ـ بناء المعرفة والمهارة فى كيفية تقييم أداء الموارد البشرية، واجراءاتها، وكيفية استخدام نتائجها .

خير الكلام

فى تقييـــم الأداء

بسم الله الرحمن الرحيم

« وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ، وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون » .

التوبة ١٠٥

« هذا كتـابنا ينطق عليكم بالحق إنا كنا نستنسخ مـا كنتم تعملون » .

الجاثية ٢٩

قال رسول الله ﷺ

« إن الله يحب اذا عمل احدكم عملاً أن يتقنه »

من الحكم

« إن الأعمال بخواتمهـــا »

« الشجر من الثمر يعرف »

الفصـل السابع

تقييم الأداء

مقدمة

يقوم كل مدير فى عمله ، وتحت اشراف إدارة الموارد البشرية ، بتقييم أداء مرؤوسيه . ويتم ذلك لأغراض عديدة قد تكون لمنح الحوافز . أو لتحديد من يحتاج الى تدريب ، أو لأغراض أخرى كثيرة . وبجانب تحديد هذه الأغراض ، يحتاج أى نظام متكامل لتقييم الأداء الى تحديد كل المسؤولين والمشاركين فى عملية التقييم، وتحديد توقيت هذا التقييم . كما يحتاج الأمر أيضاً إلى تحديد المعايير التى سيتم على أساسها تقييم أداء العاملين ، ثم وضع هذه المعايير فى وسيلة (أو طريقة) للتقييم . وبعد اجراء عملية التقييم يحتاج الأمر إلى اخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم، وأيضاً إلى تحديد أسلوب استخدام نتائج التقييم للمنظمة .

فإذا كانت هذه الموضوعات ذات أهمية لتقييم الأداء ، فإن مهمة هذا الفصل هى اعطاء تفصيلات عملية لهذه الأمور .

ماهية وأهمية تقييم الأداء

يتعرض هذا الجزء لموضوعات هامة ، فيبدأ بتحديد ماهو تقييم الأداء ، ثم ينتقل الأمر إلى تحديد دور كل من إدارة الموارد البشرية ، والمديرين التنفيذيين فى عملية تقييم الأداء . وأخيراً يتم تناول أسباب الفشل فى أنظمة تقييم الأداء .

ماهو تقييم الأداء ؟

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها فى إدارة الأفراد والموارد البشرية فى المنظمات الحديثة . وهذه الوظيفة ذات مبادىء وممارسات علمية مستقرة

وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم

ويحتاج الأمر ، إذن ، أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية فى أعمالهم ، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها .

ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام **تقييم الكفاءة** ، أو نظام **تقارير الكفاءة** ، أو نظام **تقييم العاملين** . وأيا كان المسمى فهو يعنى تحديد مدى كفاءة العاملين فى أدائهم للعمل .

دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين فى تقييم الأداء [1]

تتركز مسؤلية المديرين التنفيذيين فى الأداء الفعلى لوظيفة تقييم الأداء ، وفى اعطاء معلومات عن الأداء لمرؤوسيهم . وهم قد يتبعون فى ذلك نظاماً رسمياً ، ذا اجراءات معلنة ، واجراءات ، ونماذج . إلا أنه يجب التوضيح أن المدير التنفيذى مسؤول يوما بيوم أن يتابع أداء مرؤوسيه ، وأن يقوم بتقييمه بشكل غير رسمى ، وأن يبلغ هؤلاء المرؤسين بصورة ودية عن أى تقدم أو تقصير فى أدائهم للعمل .

أما إدارة الموارد البشرية ، فهى مسئولة عن تصميم النظام ، والاشراف على تنفيذه ، وذلك من خلال توزيع الاستمارات الخاصة بالتقييم ، ومتابعة المديرين فى عملية التقييم ، وتدريبهم على هذا التقييم ، والحصول على نتائج التقييم ، وتحليلها ، ومراجعة دقة التقييم الذى قام به المديرون التنفيذيون ، وتصحيحه إن لزم الأمر والاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها فى القرارات الإدارية المختلفة .

ويوضح شكل (٧ – ١) دور كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين فى نظام تقييم أداء العاملين .

إدارة الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
ـ تصميم نظام تقييم الأداء .	ـ التقييم الفعلى لأداء المرؤوسين .
ـ تدريب المديرين التنفيذيين على التقييم .	ـ كتابة تقارير الأداء بشكل سليم .
ـ توزيع استمارات التقييم فى مواعيدها .	ـ إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم .
ـ جمع استمارات التقييم فى مواعيدها .	
ـ مراجعة دقة التقييم .	
ـ الاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها .	

شكل (٧ – ١) دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين فى تقييم الأداء

الفشل فى أنظمة تقييم الأداء

تعانى كثير من المنظمات ، كما يعانى المديرون من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء ، الأمر الذى قد يؤدى إلى فشل أنظمة تقييم الأداء . ويمكن تقسيم مشاكل تقييم الأداء إلى قسمين : القسم الأول خاص بمشاكل أنظمة تقييم الأداء ، والقسم الثانى خاص بالمديرين القائمين بعملية التقييم [٢] .

أولاً – مشاكل أنظمة التقييم :

تعانى بعض المنظمات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته ، ومن أهم هذه المشاكل :

١ ـ عدم دقة معايير التقييم ، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء .

٢ ـ عدم وجود تعليمات سليمة وكافية فى أسلوب التقييم .

٣ ـ عدم دقة درجات القياس (مثل ممتاز وجيد ومتوسط و ....) فى التمييز بين العاملين .

٤ ـ عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين ، وعدم وضوح وظيفة كلٍّ منهما فى هذا المجال .

ثانيا – مشاكل المديرين القائمين بالتقييم :

يواجه المديرون مشاكل خاصة بهم فى عملية التقييم ، ومن أهمها مايلى :

١ ـ **ميل المدير الى التعميم** . وهو أن يتأثر بصفة وحيدة فى أداء المرؤوس ، تجعله يعممها على باقى صفات الأداء . أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلى للمرؤوس ، فيميل الى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة .

٢ ـ **عدم فهم معايير التقييم** . فمعايير مثل المبادأة ، والتعاون قد تكون غامضة فى معناها .

٣ ـ **عدم فهم مقياس التقييم** . فإذا كان المقياس مقسماً إلى ممتاز وجيد جداً وجيد ومقبول ومتوسط وضعيف ، فماهو معنى كل درجة ؟ وماهى حدودها ؟ . الأمر قد يكون غير مفهوم أو أن فهمه يختلف من مدير لآخر .

٤ ـ **التساهل ، أو التشدد ، أو التوسط** . يميل بعض المديرين إلى اعطاء تقديرات عالية ، أو تقديرات منخفضة ، أو تقديرات متوسطة . ويعتبر ذلك نوعاً من عدم الدقة .

٥ ـ **التحيز الشخصى** . يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين وقد يرجع ذلك للقرابة ، أو الجنس ، أو التشابه فى الصفات ، أو الصداقة ، أو الميل الشخصى للمرؤوسين .

هذا وتعانى كثير من المنظمات المصرية والعربية من فشل ذريع فى أنظمة تقييم الأداء ، وذلك خلافاً لماهو حادث عالمياً ، حيث يثق العاملون والمديرون فى الأنظمة التى يعملون بها ، ويستخدمونها خير استخدام .

وفيما يلى أهم أسباب فشل أنظمة تقييم الأداء فى مصر [٣] :

١ ـ تستخدم المنظمة نموذجاً واحداً لتقييم أداء كل العاملين بها ، بالرغم من اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية .

٢ ـ تبعد معايير التقييم عن نواتج العمل وأهدافه ، والتركيز على معايير هلامية غير دقيقة ليس لها علاقة واضحة بأداء الفرد .

٣ – التساهل الزائد من قبل المديرين فى منح تقديرات عالية لأداء مرؤوسيهم ، وهو نوع من التكافل الاجتماعى .

٤ ـ الاخراج السيء لنماذج تقييم الأداء من حيث شكلها وطباعتها وخلوها من التعليمات اللازمة لاستيفائها .

٥ ـ اهمال واضح من قبل إدارات الأفراد فى مراجعة دقة التقديرات التى يمنحها المديرون لمرؤوسيهم .

٦ ـ عدم وجود أنظمة جيدة لاخبار المرؤوسين بنتائج التقييم .

٧ ـ خوف المديرين من أن يقيموا أداء مرؤوسيهم بشكل واقعى .

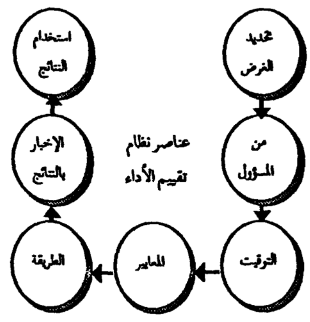
٨ ـ ميل لجان التظلم الى محاباة العاملين ، ودون موضوعية ، مما يقوض النظام .

٩ ـ عدم استخدام نتائج التقييم فى الاستخدامات المختلفة له .

١٠ ـ الشك وعدم ثقة المديرين فى النظام .

عناصر نظام تقييم الأداء

يتكون أى نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره . ونظام تقييم الأداء بالمثل له العديد من العناصر التى تعبر عنه . ويقدم شكل (٧ ـ ٢) العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء .



شكل (٧ ـ ٢) عناظر نظام تقييم الأداء

ويوضح شكل (٧ ـ ٢) النظرية العامة لتقييم الأداء ، وهى فى نفس الوقت تمثل خطوات الممارسة التطبيقية السليمة فى الشركات . ويبدأ نظام تقييم الأداء بتحديد الغرض منه ، لأن ذلك يحدد عناصر أخرى فى هذا النظام ويؤثر فيها ، ثم ينتقل الأمر إلى تحديد كل من المسئول عن عملية التقييم ، وكم مرة يتم التقييم فى السنة (أو توقيت التقييم) . ويؤدى هذا إلى خطوات أكثر أهمية هى تحديد المعايير (أو العناصر) التى سيتم على أساسها تقييم الأداء ، وتحديد طريقة (أو أسلوب) التقييم . يلى ذلك إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم ، واستخدام إدارة الموارد البشرية لنتائج التقييم فى الوظائف الإدارية المختلفة .

وفى الأقسام التالية من الفصل سنتناول بشىء من التفصيل عناصر نظام تقييم الأداء.

الغرض من تقييم الأداء

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها ، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة ، وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية ، والتى يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض ، أهمها مايلى (٤) :

١ ـ تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم ، وذلك للمعرفة ، ولتحسين الأداء إلى الأفضل .

٢ ـ تحديد زيادات الأجر ، والمكافآت ، والعلاوات التى يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء .

٣ ـ تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد ، وتحديد امكانية نقله إلى وظيفة أخرى ، وربما الاستغناء عنه ، إن لم يكن ذا كفاءة عالية فى وظيفته الحالية .

٤ ـ التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التى يمكن أن تسندها المنظمة إلى الفرد، وذلك فى حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام .

٥ ـ تحديد امكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز .

٦ـ تحديد أوجه القصور فى أداء الفرد ، واحتياجه إلى التطوير والتنمية ، وذلك من خلال جهود التدريب .

٧ ـ اجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمته النهائية .

ويلاحظ أن المنظمات قد تركز على واحد أو أكثر من الأغراض السابقة . وأنه عند تركيزها على أحد الأغراض ، فإن ذلك الغرض ربما يؤثر فى شكل نظام تقييم الأداء . فإذا كان الغرض هو تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم ، فان ذلك يؤكد أهمية الخطوة الخاصة بإخبار العاملين بنتائج التقييم . وقد يؤثر فى

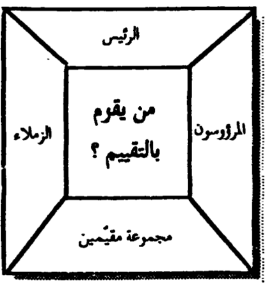
تصميم شكل نموذج تقييم الأداء ، كأن تكون معلومات التقييم ومعايير التقييم مكتوبة بشكل يسهل إيضاحها وتوصيلها إلى العاملين محل التقييم ، وذلك بواسطة الرئيس المباشر الذى قام بعملية التقييم .

أما إذا كان غرض التقييم هو معرفة جوانب الضعف فى أداء المرؤوسين وذلك لتحديد احتياجاتهم من التدريب ، فإن معايير تقييم الأداء لابد أن تركز على مهارات يجب توافرها فى أداء المرؤوسين .

وإذا كان غرض التقييم هو تحديد مقدار الحوافز والمكافآت التى ستمنح للعاملين، فإن معايير التقييم لابد أن تركز على انجازات محددة مثل كمية الانتاج أو الجودة .

من المسؤول عن تقييم الأداء

يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أى طرف من الأطراف التالية . وكما هو فى شكل (٧ ـ ٣) :



شكل (٧ ـ ٣) من يقوم بالتقييم ؟

١ ـ الرئيس يقيّم مرؤوسيه .

٢ ـ المرؤوسين يقيّمون رئيسهم .

٣ ـ الزملاء يقيّمون بعضهم البعض .

٤ ـ مجموعة من المقيّمين يقومون بالتقييم .

فالطريقة الأولى ، وهى قيام الرئيس بتقييم مرؤوسيه ، وهى الطريقة الأكثر شيوعاً ، وهى التى تتمشى مع مبادىء الإدارة ، على الأخص مبدأ وحدة الأمر . كما أن هذه الطريقة يمكن تقويتها غالباً من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم . ويجب أن يلاحظ أن المسؤلية الرئيسية فى التقييم هى للرئيس المباشر وأن مسؤلية الرئيس الأعلى هى فى ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض ، وفى التأكد من اتباعهم للاجراءات والتعليمات بشكل سليم . ولايجب أن يعنى اشتراك الرئيس الأعلى أن يقوم الرئيس المباشر بتصعيد عملية التقييم (أو زحلقتها) إلى أعلى .

والطريقة الثانية ، وهى قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء ، فانها قد تفيد فى تلك المنظمات أو المواقف الحرجة ، وذات الحساسية العالية ، فبعض وحدات الجيش ، والبوليس ، والمستشفيات ، والمهام الخاصة تتطلب قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء . إلا أن ذلك يتم فى النادر فى المنظمات ، ومازال يتم بشكل تجريبى ، كما أنه يحوطه بعض المشاكل . ومن أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادىء الادارة ، على الأخص مبدأ وحدة الأمر ، وتسلسل الرئاسة من أعلى لأسفل ، كما أن الرؤساء يحتجون على قيام المرؤوسين بذلك . وأيضاً يمانع الكثير من المرؤوسين فى تقييم رؤسائهم ، واعتبار ذلك أمراًغير مناسب .

أما الطريقة الثالثة ، وهى تقييم الزملاء ، فهى مثل سابقتها نادرة الاستخدام، ومازالت تحت التجريب . وهناك مخاطرة فى استخدامها على المستوى

التنظيمى الأدنى لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل . ويمكن فى بعض الأحوال استخدامها فى المستويات الأدارية وبغرض تحديد الأستعدادات القيادية والأدارية المحتملة لدى قادة ومديرى المستقبل .

أما الطريقة الرابعة ، فقد تعنى وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حده . وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس ، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم ، وهو أمر ليس متوافراً بشكل دائم ، مما قد يحيل عملية التقييم إلى « حصيلة جهل مشترك » . ولذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملء نموذج التقييم كلٌ على حده ، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج فى جدول واحد . ويساعد ذلك على اعطاء التقييم الشكل الفخم الذى يبعد عن الفردية ، وأنه أمر يمس التنظيم كله ، وليس رئيس واحد .

متى يتم تقييم الأداء ؟

يتضمن هذا الموضوع سؤالين هما كالآتى :

السؤال الأول : كم مرة يتم التقييم سنوياً ؟ والإجابة هنا هى كالآتى :

١ ـ مرة واحدة سنوياً ، ويتبع ذلك غالبية المنظمات .

٢ ـ مرتين سنوياً ، ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات .

٣ ـ أكثر من مرتين سنوياً ، ويتبع ذلك عدد نادر جداً من المنظمات .

والسؤال الثانى : متى يتم التقييم ؟ هل هو فى نهاية أم خلال فترة التقييم؟ والغالب هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين فى نهاية الفترة ، وإن كان ذلك معيباً، لأنه يزحم الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم المرؤوسين فى فترة ضيقة ، مما يهدد

عملية التقييم بالفشل . والنادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها ، وهنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين فى عملهم ، وإن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل ، إلا أنها تأخذ وقتاً أكثر .

معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التى ستستخدم كركائز للتقييم . وفيما يلى أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء ، وهى ماتظهر فى شكل (٧ـ٤) .

(١) معايير نواتج الأداء :

١ ـ كمية الأداء .

٢ ـ جودة الأداء .

(٢) معايير سلوك الأداء :

١ ـ معالجة شكاوى العملاء .

٢ ـ إدارة الاجتماعات .

٣ ـ كتابة التقارير .

٤ ـ المواظبة على العمل .

٥ ـ التعاون مع الزملاء .

٦ ـ قيادة المرؤوسين .

(٣) معايير صفات شخصية :

١ ـ المبادأة .

٢ ـ الانتباه .

٣ ـ دافعية عالية

٤ ـ الاتزان الانفعالى .

شكل (٧ – ٤) أمثلة من معايير تقييم الأداء

وهناك عدة مبادىء فى استخدام معايير تقييم الأداء ، وهى كالآتى [٦] :

(١) يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء . ولايجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة . والسبب فى ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة ، وعليه يجب أن تتعدد المعايير ، حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد .

(٢) يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الامكان . وأكثر المعايير موضوعية هى معايير نواتج الأداء ، يليها معايير سلوك الأداء ، وأقلها موضوعية هى معايير الصفات الشخصية ، وهى الموجودة فى شكل (٧ ـ ٤) السابق الإشارة إليه.

ففى النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة . ومن أمثلتها أيضاً عدد الأمتار المصبوغة ، وعدد الأوراق المطبوعة ، وعدد الفساتين المطرزة ، وعدد الوحدات السليمة المنتجة .

أما النوع الثانى من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة ، لأنها لاتمس نواتج الأداء بل تمس الأسلوب والسلوك الذى تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج . ومن أمثلة المعايير السلوكية معالجة شكاوى العملاء ، وتنمية مهارات المرؤوسين ، وإدارة الاجتماعات بكفاءة .

وأخيراً يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية ، وذلك حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء . ومعايير الصفات الشخصية هى أقل المعايير دقة . لأنها لاتصف الأداء ، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء ، وأنه إذا توافرت به صفات معينة فإن أداءه من المحتمل أن يكون ممتازاً . ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء ، والانتباه ، والمبادأة ، واللباقة ، والاتزان النفعالى .

(٣) يمكن أن يتم التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشـرية (أو القائم بتصميم قائمة التقييم) بدراسة وتحليل العمل ، وذلك للتعرف على جوانب الأداء . وربما تكفى قراره وتحليل توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة ، وذلك للتعرف على أهم معايير تقييم الأداء .

(٤) يمكن أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة ، وذلك لكى تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأد اء . فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الانتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير ، فإن المعايير التالية قد تكون مناسبة ، والأهم أن هذه المعايير تأخذ فى قيمتها أهميات نسبية .

ويظهر ذلك فى شكل (٧ ـ ٥) .

الإسم .... الإدارة .... التاريخ ....

المعايير	الأوزان	تقييم الأداء
١ ـ كمية الإنتاج	٣٥	...
٢ ـ الجودة	٢٥	...
٣ ـ المواظبة فى العمل	١٥	...
٤ ـ التعاون مع الزملاء	١٠	...
٥ ـ المبادأة	١٠	...
٦ ـ الدافعية	٥	...
المجمـــوع	١٠٠	

شكل (٧ ـ ٥) مثال لمعايير التقييم وأوزانها

طـرق تقييـم الأداء

تتعدد طرق تقييم الأداء . وسنتعرض هنا لبعض الطرق الأكثر شيوعاً . ومن أهم طرق تقييم الأداء مايلى [٧] :

١ ـ قائمة معايير التقييم	Graphic Rating Scale
٢ ـ ترتيب العاملين	Ranking
٣ ـ المقارنة بين العاملين	Paired Comparison
٤ ـ التوزيع الاجبارى	Forced Distribution
٥ ـ الإدارة بالأهداف	Management by Objectives
٦ ـ قائمة المراجعة	Check List

(١) قائمة معايير التقييم :

وتعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشاراً ، وأسهلها تصميماً ، وأبسطها استخداماً، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم ، وتحديد مدى توافر هذه المعايير فى أداء الفرد ، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير فى الأداء . وبجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد .

ويوضح شكل (٧ ـ ٦) مثالاً لقائمة معايير التقييم .

الاسم .... القسم .... التاريخ ....

حدد درجة توافر كل من المعايير التالية فى أداء مرؤوسك .

المعايير	الوزن	ممتاز	جيد	متوسط	أقل من المتوسط	الدرجة
كمية العمل : وتمثل الحجم المقبول من العمل فى ظل الظروف العادية .	٣٥	٣٥	٢٥	١٥	٥	
جودة العمل : الدقة والكفاءة ومطابقة المعايير المتعارف عليها .	٢٥	٢٥	٢٠	١٥	١٠	
المعرفة بالعمل : فهم الحقائق الخاصة بالعمل ، والاعتبارات المؤثرة فيه	١٥	١٥	١٢	٩	٦	
التعاون : القدرة والرغبة فى العمل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين .	١٥	١٥	١٢	٩	٦	
المبادأة : الرغبة ف تحمل المسؤلية ، والمبادرة بأفكار بناءة .	١٠	١٠	٧	٤	١	
					المجموع	

شكل (٧ ـ ٦) قائمة معايير التقييم

ويلاحظ فى العمود الأيمن من القائمة أنها تتضمن معايير التقييم ، أما العمود الثانى فهو يتضمن الأوزان النسبية لقيمة كل معيار ، وذلك باعتبار أن علاقتها بالأداء مختلفة . وتشير الأربعة أعمدة التالية إلى درجات المقياس المستخدم

وهى ممتاز ، وجيد أو متوسط ، ودون المتوسط . وهى أربعة درجات يمكن أن تزيد إلى خمسة أو سبعة درجات مثلاً .

ويميل عادة الرؤساء المباشرون إما إلى التساهل أو التشدد أو التوسط فى تقييم مرؤوسيهم . وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يفحص تقديرات العاملين لدى كل رئيس للتعرف على الخطأ الذى يقع فيه ، وبناء عليه يتحدد طريقة التعديل . فإذا كان هناك خطأ التساهل ، فعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يعيد توزيع العاملين على درجات أدنى ، مع مراعاة الفروق بين العاملين فإذا كانت الدرجات ٩٦ ، ٩٤ ، ٩٢ على التوالى فمن الممكن تغييرها لكى تصبح ٩٦ ، ٨٤ ، ٧٢ على التوالى.

(٢) طريقة الترتيب البسيط .

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ . ولايتم الاعتماد هنا على معايير ، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام (أو الأداء ككل) ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم . وهذه الطريقة سهلة وبسيطة ، ولكنها تعانى من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء ، والتى سبق الإشارة إليها فى بداية الفصل .

(٣) طريقة المقارنة بين العاملين .

فى هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكى يتم مقارنته بباقى الأفراد فى نفس القسم ، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات ، ويتحدد فى كل منها أى فرد أفضل ، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام ، وحسب المقارنات التى تمت .

فإذا كان هناك ٤ أفراد فى القسم هم :

عمرو

فادى

محمد

رسمى

فإن المقارنات تكون كالآتى :

عمرو / فادى عمرو / محمد عمرو / رسمى

فادى / محمد فادى / رسمى

محمد / رسمى

وعند اجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أى فرد أفضل فى كل مقارنة من المقارنات السابقة . ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل ، وذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل . وبناء عليه يمكن التوصل إلى شكل (٧ ـ ٧) والذى يبين نتيجة المقارنات الثنائية . ويظهر من هذا الجدول أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل وبالتالى فهو يعتبر ذا الرتبة الأولى ، وعمرو الثانى ، وفادى الثالث ، ورسمى الرابع .

الفرد	عدد مرات التفضيل	الترتيب
عمرو	٢	٢
فادى	١	٣
محمد	٣	١
رسمى	-	٤

شكل (٧ ـ ٧) نتيجة المقارنات الثنائية

ومع بساطة وسهولة هذه الطريقة ، إلا أنه يصعب استخدامها فى الأقسام التى تحتوى عدد عاملين كبيراً . حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً جداً .

هذا ويمكن معرفة عدد المقارنات الزوجية بالقانون التالى :

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{ن (ن - ١)}{٢}$$ حيث ن هو عدد الأفراد

ففى المثال السابق كان هناك ٤ أفراد ، وبالتالى فإن عدد المقارنات يكون :

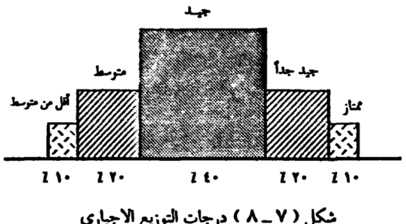
$$\frac{٤ (٣)}{٢} = ٦ \text{ مقارنات}$$

فهل تعرف عدد المقارنات فى قسم به ٢٥ فرد ؟ إن عدد المقارنات سيصل إلى ٣٠٠ مقارنة ، وهو أمر يجعل عملية المقارنة صعبة . وبالتالى فإن أهمية هذه الطريقة تظهر فى الأقسام التى يعمل بها عدد قليل من العمال .

(٤) طريقة التوزيع الاجبارى

وفى هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً (نسبياً) على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة . ويأخذ هذا الشكل مايطلق عليه بالتوزيع الطبيعى ، وهو توزيع يرى أن غالية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس ، وتأخذ نسبة الناس فى الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة ، سواء بالارتفاع أم بالانخفاض .

ويوضح شكل (٧ - ٨) نظاماً تتبعه كثير من المنظمات ، عند استخدام طريقة التوزيع الاجبارى .



شكل (٧ ـ ٨) درجات التوزيع الاجبارى

ومن هذا الشكل يمكن أن تلاحظ أن على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه فى القسم على هذه الدرجات ، فإذا فرض أن لديه ٢٠ من العاملين فإنه سيعطى ٢ منهم تقدير ممتاز ، و ٤ منهم تقدير جيد جداً ، و ٨ منهم تقدير جيد ، ثم ٤ تقدير متوسط ، و ٢ تقدير أقل من المتوسط . وقد تسأل نفسك ماذا يحدث لو لدينا ١٥ من العاملين هل ستعطى $\frac{1}{2}$ ١ فرد تقدير ممتاز . هنا تكمن صعوبة الطريقة ، ولكن المنظمات تحل هذه المشكلة بالاعتماد على هذه النسب بشكل تقريبى ، وأنه لايجب التقيد بشدة بهذه النسب ، وإن كانت هى موجودة للاسترشاد ، ولإجبار الرؤساء المباشرين على أن يوزعوا المرؤوسين على عدة تقديرات ، وبالتالى يمردونهم على ألا يتحيزوا بالتساهل أو التشدد أو التوسط .

(٥) طريقة الإدارة بالأهداف

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج . أى أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم ، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج.

وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات ، هي كالآتي :

١ ـ يتم تحديد الأهداف (أو النتائج) المطلوب تحقيقها ، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها . وعادة مايجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها ، وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها .

٢ ـ أثناء التنفيذ ، على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ، وأن يتابع تحقيق النتائج ، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلاً .

٣ ـ عند نهاية المدة المتفق عليها ، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة . وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً وسلباً .

ويوضح شكل (٧ ـ ٩) أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف ، وذلك في إدارة للمبيعات .

الأهــــداف	الهدف	الانجاز	الانحراف
١ ـ عدد الزيارات البيعية للعملاء .	١٥٠	١٦٠	١٠٧ ٪
٢ ـ عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم .	٥٠	٥٠	١٠٠ ٪
٣ ـ كمية المبيعات من السلعة س ٤ .	١٠٠٠	٩٥٠	٩٥ ٪
٤ ـ كمية المبيعات من السلعة ص ٣ .	٢٠٠٠	٢٢٠٠	١١٠ ٪
٥ ـ عدد شكاوى العملاء .	٢٠	١٥	٧٥ ٪
٦ ـ عدد التقارير البيعية المطلوبة في الشهر .	١٠	٨	٨٠ ٪

شكل (٧ ـ ٩) تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف

أنظر إلى هذا الشكل ، وحدد بنفسك كيف تقيم أداء رجل البيع ؟ يبدو أنه بصفة عامة قد استطاع أن يحقق الأهداف المطلوبة منه . أم أن لديك رأياً آخر ؟ . إن هذه الطريقة تتميز بالموضوعية ، وإن كانت تحتاج إلى مجهود زائد من الرئيس المباشر فى تحديد أهداف محددة وواضحة وكمية ومقبولة من مرؤوسيه .

(٦) قوائم المراجعـــة

يتم اعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين . وهى قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين فى العمل ، والصفات الواجب توافرها فيهم . ويتم وضعها فى قائمة . وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر فى تأثيره على الأداء للوظيفة . وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته . إلا مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذى يعرف هذه القيم . وأن الرئيس المباشر لايعرفها ، وأنه حينما يتلقى قوائم التقييم ، وذلك لتقييم مرؤوسيه ، فهى تكون خالية من هذه القيم ، وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسيهم . وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التى تتوافر فى أداء المرؤوسين ، بوضـــع علامـة (✔) مثلاً .

وبعودة القوائم إلى مدير الموارد البشرية ، وبقيامه بالنظر إلى قيمة العناصر ، يضع القيمـة المناظرة لكل عنصر يتوافر فى أداء المرؤوسين ، وموضـوع أمامـه علامـــــة (✔).

ويوضح شكل (٧ ـ ١٠) شكلا لقوائم المراجعة لاحدى الوظائف فى قسم الخبز والأفران فى شركة بسكويت . لاحظ أن قيم العناصر والصفات مذكورة ، إلا أن الرئيس المباشر لايعلمها فى الواقع .

الاسم .... القسم .... التاريخ	
ضع علامة (✓) أمام العبارة التى تنطبق على المرؤوس	
	الوزن
١ ـ يحصل على عينات من الخبيز ويفحص وزنها وجودتها	٩,٢
٢ ـ المكان الذى يعمل فيه دائم النظافة	٥,٦
٣ ـ نادراً مايأخذ رأى مرؤوسيه عند تحديد أوامر الشغل	٢,٧
٤ ـ يتأخر فى صيانة أدواته	١,٣
٥ ـ يقرأ باستمرار مجلات وكتب الطهى والخبز	٦,١
٦ ـ ليس لديه بعد نظر لما يمس العمل	١,١
٧ ـ يستمتع بالحديث والتعاون مع عملاءه	٧,٣
٨ ـ المرؤوسين يحبون العمل معه وتحت امرته	٥,٨
٩ ـ يحب عمله ويود أن يبقى فيه باستمرار	٥,٤
١٠ ـ يعرض منتجاته على العملاء فى شكل جذاب	٦,٢
١١ – تقاريره الأسبوعية دقيقة ومعبرة	٤,٦
١٢ ـ	
١٣ ـ	
٢٠ ـ	

شكل (٧–١٠) قائمة مراجعة لتقييم الأداء

وإذا افترضنا فى قائمة مراجعة تقييم الأداء المذكورة فى شكل (٧ - ١٠)، أن الفرد الخاضع للتقييم وضعت له علامات (✔) أمام العبارات : ١ و ٢ و ٥ و ٧ و ٨ و ١٠ و ١١ ، فإن النتيجة الإجمالية لتقييم الأداء لهذا الفرد هى عبارة عن حاصل جمع أوزان هذه العبارات . أى أن تقييم أداء الفرد يساوى الآتى :

تقييم الأداء = ٩,٢ + ٥,٦ + ٦,١ + ٧,٣ + ٥,٨ + ٦,٢ + ٤,٦ = ٤٤,٨

وبالنظر إلى باقى القيم بالنسبة لباقى الأفراد ، وأيضاً بالنظر إلى القيمة الاجمالية للقائمة يمكن التعرف على ترتيب الفرد . فمثلاً إذا كانت القيمة الاجمالية للأوزان هى عبارة عن ٧٠ نقطة . فإن نسبة تقييم الأداء تساوى ٦٤ ٪ . وإذا كانت نسب تقييم الأداء لباقى الأفراد فى الإدارة هى عبارة عن ٤٦ ٪ و ٥٩ ٪ و ٦٠ ٪ فإن الفرد الأول ، الذى كان محل التقييم ، والذى حصل على ٦٤ ٪ يعتبر أكثرهم كفاءة وفعالية ، ويأتى فى الرتبة الأولى بالنسبة لباقى الأفراد فى الإدارة.

إخبار الأفراد بنتائج التقييم

نتائج التقييم بين السرية والعلانية

تتساءل بعض المنظمات : هل من الأفضل إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم ؟ أم عدم إخبارهم بذلك ؟ . وهو الأمر الذى يطلق عليه أحياناً بعلانية وسرية نتائج التقييم[٨] .

تفضل بعض المنظمات سرية تقارير تقيم الأداء ، وعدم إخبار العاملين بنتيجة التقييم ، وذلك لأنه آمن من حيث عدم خلق مشاكل فى علاقات المشرفين بالمرؤوسين ، وفى علاقات الزملاء ببعضهم ، وتميل المنظمات العسكرية والأمنية إلى إتباع هذا الأسلوب لما توفره من تلك المزايا .

إلا أن هناك منظمات أخرى تفضل إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم ، وذلك لعدة أسباب ، أهمها مايلى : المرؤوس يود أن يعرف مستوى أدائه ، ويود أن يعرف رأى رئيسه المباشر فى عمله ، ويود أن يرتقى بمستوى أدائه فى المستقبل بمعرفة مستواه الحالى . كما أن العلانية تشيع جو التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل

هذا ولقد أصبح من الثابت علمياً ، من خلال بحوث الإدارة والسلوك التنظيمى أن علانية نتائج التقييم أفضل من سريتها . وتطبيق هذه النتيجة عملياً يتم من خلال إخبار العاملين إما بواسطة إدارة المنظمة (أى إدارة الموارد البشرية) ، وذلك من خلال خطاب رسمى يوضح نتيجة التقييم ، أو بواسطة الرئيس المباشر ومن خلال مقابلة مباشرة بين الرئيس ومرؤوسه .

هذا ولقد أصبح من الثابت علمياً أن مقابلة تقييم الأداء ذات تأثير كبير على الأداء المقبل للمرؤوسين ، وعلى تحفيزهم فى العمل . كما أصبحت إدارة مقابلات تقييم الأداء من المهارات الاشرافية التى تسعى المنظمات لعقدها ، وذلك لكى تضمن أن الرؤساء والمشرفين لديهم هذه المهارة المطلوبة فى العمل .

كيف يتم إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم ؟

هناك مجموعة من القواعد التى يجب أن يتبعها أى رئيس عند إدارته لمقابلات تقييم الأداء ، وأهم هذه القواعد هى :

١ ــ الصراحة فى تقديم المعلومات عن المرؤوس أو عدم إخفاء المعلومات عن المرؤوس.

٢ ــ تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات إلى المرؤوس ، كوسيلة لكى يعلم مدى تقدمه فى الانجاز .

٣ ــ إقناع المرؤوس بالنتيجة ، وذلك من خلال الأدلة والبراهين الخاصة بالعمل ، والحسم فى إدارة المقابلة .

٤ ـ الديمقراطية ، وذلك من خلال إعطاء الفرصة للمرؤوس لكى يعبر عن رأيه . أى أن يقوم الرئيس المباشر بالاستماع إلى مرؤسه .

٥ ـ المقابلة هى وسيلة لحل المشاكل ، وتطوير وتحسين الأداء ، وهى وسيلة أيضاً إلى تنمية المرؤوس فى عمله .

ولزيادة فعالية مقابلات التقييم من خلال استخدام المبادىء السابقة ، فاننا نقترح الخطوات التالية للمقابلات (٩) :

١ ـ يفضل أن تكون مدة المقابلة فى حدود ١٥ ـ ٢٠ دقيقة .

٢ ـ تبدأ المقابلة بتحية قصيرة وغير رسمية ، وذلك لامتصاص أى مشاعر سيئة أو توتر.

٣ ـ يتم عرض الجوانب الحسنة أولاً ، ويخصص وقت أطول للمدح كلما ارتفعت الكفاءة .

٤ ـ يلى ذلك عرض لجوانب الأداء الضعيفة . والتى تحتاج إلى تطوير . ويتم ذلك باستخدام أكبر قدر ممكن من الأدلة ، وعدم استخدام النقد .

٥ ـ يجب اعطاء فرصة للمرؤوس أن يشرح وجهة نظره ، وعلى الرئيس أن يستمع له .

٦ ـ يتم التركيز على تصحيح الأخطاء ، وأوجه الضعف . وذلك بتبادل وجهة النظر فيما يجب أن يحدث مستقبلاً ، وعلى الرئيس أن يحصل على تعهد من المرؤوس بأنه سيحسن أداءه بشكل معين ، وأن الرئيس سيساعد المرؤوس على تحقيق ذلك .

٧ ـ يتم تلخيص المقابلة فى شكل خطة مستقبلية ، أو إتفاق به خطوات لتحسين الأداء ، وأزمنة يتحقق فيها هذا التحسين .

إدارة واستخدام نتائج التقييم

دور إدارةالموارد البشرية فى مراجعة التقييم

يمكن أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً فى مراجعة نتائج التقييم ، والتى قام بها الرؤساء المباشرون . ومهمة المراجعة تكون فى الآتى :

١ ـ مراجعة شكلية للتأكد من استكمال قوائم التقييم من كل زواياها ، وعدم نسيان أى رئيس مباشر لأى بند من بنود التقييم .

٢ ـ مراجعة نتائج كل رئيس مباشر على حده ، وذلك للتأكد من عدم وجود أى تحيزات عامة (مثل التساهل والتشدد والتوسط) أو تحيزات شخصية فى تفضيل بعض المرؤوسين أو عدم تفضيل البعض الآخر .

٣ ـ مراجعة النتائج الكلية للتقييم ، للتعرف بشكل عام على ما إذا كانت الصورة الاجمالية أفضل أم أسوأ من الفترات السابقة ، وللتعرف على الآثار المالية التى ربما تؤدى إليها نتائج التقييم ، مثل الحوافز والعلاوات والمكافآت .

٤ ـ التأكد من وضع كل تقييم خاص بأحد العاملين فى الملف الخاص به ، وذلك انتظاراً للوقت المناسب لاستخدامه . وقد يكون هذا الاستخدام فى عملية الترقية ، أو النقل ، أو العلاوات ، أو المكافآت ، أو التدريب .

٥ ـ يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضفى نوعاً من السرية على نتائج التقييم ، أو على التقارير الخاصة بتقييم الأداء . وألا تسمح بكشفها إلا فى حدود استخدام بياناتها لأخصائى التدريب ، أو النقل والترقية ، أو العلاوات والمكافآت . كما يمكن السماح للمرؤوسين أن يطلعوا على جزء من تقارير الأداء وفى حدود سياسة المنظمة فى سرية وعلانية تقارير الأداء .

التظلم من نتيجـة التقيــم

تقترح نظم الإدارة التى تتسم بالديمقراطية فى العمل ضرورة منح العاملين حق التظلم ، وذلك من أى قرار أو وضع يفاضل بين هؤلاء العاملين ، ومن أهم هذه الأوضـاع مـايمس تقـييم الأداء . ويعنى التظلم اعطاء الحق للعـاملين فى الاعتراض على نتيجة التقييم . ويتم ذلك عادة من خلال قنوات معينة .

فـمـثلاً . ينظم قانون العـاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ، أن للعامل أن يتظلم خلال ٢٠ يوماً من تاريخ علمه بنتيجة التقييم ، ويتم ذلك للجنة تظلمات تنشأ لهذا الغرض . وهى تتشكل من ثلاثة من كبار العاملين بالمنظمة ، وعضـو تختاره اللجنة النقابية للعاملين بالمنظمـة ، وعلى هذه اللجنة أن تبت فى التظلمات المقدمة إليها وذلك في حدود ٦٠ يوم من تاريخ تقديم التظلم .

استخدام نتائج التقييـــم

على كل منظمة تستخدم أنظمـة لتقييم أداء العاملين فيهـا ، أن تكون هذه الأنظمـة ذات مكانة مـعينة ، ودور واضح ومـحـدد فى النظام الكلى لإدارة الموارد البشرية . وهذا يعنى تحديد مساهمة نتائج التقييم فى الممارسات الأخرى للموارد البشرية . وأن تكون هذه الاستخدامات مقننة بأنظمة تحدد طريقة الاستخدام ، ومن له حق استخدام المعلومات ، والنمـاذج الخاصة بها ، واجراءات العمل فيهـا ، والاجتماعات التى تعقد بغرض استخدام النتائج ، وشكل التقارير التى تكتب فى هذا الشأن .

ومن أهم استخدامات نتائج تقييم الأداء للعاملين أنه يمكن أن يستخدم كأساس للترقية (وإن كان هذا معيباً فى بعض الأحيان ، لأنه ليس هناك ضمان أن من يؤدى عمله الحالى بكفاءة ، سيؤدى عمله الجديد ، بعد الترقية ، بكفاءة) .

كما يمكن أن يستخدم كأساس لمنح العلاوات والمكافآت والحوافز . كما أنه يمكن أن تحدد على أساسه احتياج العاملين للتدريب (بافتراض أن التقارير توضح أوجه القصور فى الأداء ، والجوانب التى تحتاج الى تطوير) . كما يمكن أن يستخدم تقارير الكفاءة فى عمليات النقل والندب من إدارة إلى أخرى . ويمكن أيضاً أن يستخدم كأساس لتطوير العاملين بواسطة رؤسائهم المباشرين ، وذلك من خلال توجيههم ، واعطائهم النصائح الكافية لتحسين الأداء .

نصائح فى تحسين أنظمة تقييم الأداء

١ ـ يفضل استخدام معايير موضوعية فى تقييم الأداء ، وهى التى تمس نواتج الأداء ، ثم سلوك الأداء ، وأقلها موضوعية هى التى تمس الصفات الشخصية.

٢ ـ يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها..

٣ ـ يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل .

٤ ـ يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً نسبية مختلفة ، استناداً إلى علاقتها بالأداء .

٥ – يفضل استخدام عدة نماذج (أو ربما طرق) للتقييم ، وذلك باختلاف الوظائف ، والمستويات التنظيمية .

٦ ـ يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة فى التقييم . وأن يتدربوا على عدم الوقوع فى الأخطاء الشائعة فى التقييم (مثل التساهل والتشدد والتوسط والتحيز) .

٧ ـ يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسى فى التقييم (ويفضل أن يكون

مستويين : الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر) ، وذلك لاضفاء الحيدة والموضوعية والرقابة فى عملية التقييم .

٨ ـ يجب الاهتمام بشكل وبطريقة إخراج نماذج التقييم ، والاهتمام بوضوح التعليمات والإرشادات الخاصة باستيفاء نموذج التقييم ، وذلك لإضفاء نوع من الاحترام والثقة والفهم للطريقة المستخدمة .

٩ ـ يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق ، والمخطط ، والمراقب على اجراءات التقييم ، وأن تبنى علاقة تعاون مع المديرين المباشرين وأن ترشدهم وتدربهم على تقييم الأداء .

١٠ ـ يفضل أن تكون نتائج التقييم علانية أى أن تعلن لكل مرؤوس ، ولكنها تحفظ بعد ذلك بشكل سرى نسبياً .

١١ ـ يفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات تقييم الأداء والتى يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن .

١٢ ـ يجب أن يمنح العاملون الحق فى التظلم من نتيجة التقييم .

١٣ ـ يجب أن يكافأ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمرؤوسيهم بشكل كامل وسليم .

١٤ ـ يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة ، وإلا فمن الأفضل عدم استخدامه على الاطلاق .

العائد والتكلفة من تقييم الأداء

يحتاج نظام تقييم الأداء إلى تكلفة لكى يؤدى بشكل طيب ، وأهم بنود التكلفة هى :

- تكلفة تصميم قوائم تقييم الأداء .
- تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بتقييم الأداء .
- تكلفة الوقت والأجر الخاص بمسئولى الموارد البشرية للأشراف على النظام.
- تكلفة الوقت المنفق بواسطة المديرين التنفيذيين لتقييم مرؤسيهم.
- تكلفة مراجعة تقديرات التقييم وضبطها.
- تكلفة لجان التظلم من تقييم الأداء.
- تكلفة حفظ تقديرات التقييم فى ملفات.

أما عائد هذه الوظيفة فهو غير مباشر ، حيث يمكن أن تساعد فى أداء وظائف أخرى مثل التدريب وتخطيط المسار الوظيفى وغيرها من وظائف الافراد ، كما أن حفظ ملفات مستمرة ومنتظمة تتضمن التقديرات السابقة لتقييم الأداء يمكنها (من خلال دراستها وتحليلها) أن تساعد على وضع معدلات نمطية للاداء على مستوى الوظائف والأقسام . ومن خلال مقارنة التقديرات الواقعية بالتقديرات النمطية ، يمكن تحليل درجة الارتفاع والانخفاض في الاداء .

هوامش ومراجع الفصل

(1) Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Personnel : Comtemporary Perspectives and Applications**, 4 th. ed., st. Paul , Minn. : West Publishing co., 1986 .

(2) George Milkovich and Johm W. Boudreau , **Human Resources Management**, 7 th ed., Homewood, III . : Irwin, 1993 .

(٣) أحمد ماهر ، **تقييم ممارسات المنظمات المصرية فى تقييم أداء العاملين** ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الاسكندرية ، العدد الأول ، المجلد ٢٤ ، ١٩٨٧ .

(4) Donald P. Crane, **Personnel : the Management of Human Resources** , 4 th . ed ., Belmont , Calif. : Kent Publishing co., 1987.

(5) Phil Long, **Perfomance Appraisal Revisited**, London, Institute of Porsonnel Management, 1986 .

(6) George Milkovich and John W. Boudreau , Loc. cit

أحمد صقر عاشور ، **إدارة الموارد البشرية** ، الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٥ .

(7) Randal S. Schuller, Nicholas J. Beutell and Stuart A. Youngblood, **Effective Personnel Management**, 3 rd. ed., st. Paul, Minn. : West Publishing , 1989.

عادل حسن ، إدارة الأفراد ، الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٨٦ .

على السلمى ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية ، القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٨١ .

صلاح عبدالباقى ، وعبدالغفار حنفى ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، بدون بيانات نشر ، ١٩٨٨ .

(8) Phil Long, Loc . cit .

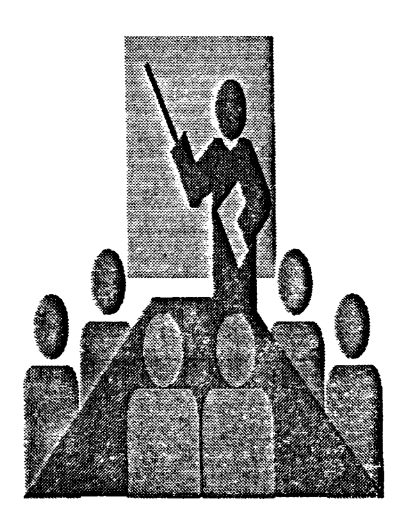
على السلمى ، مرجع سبق ذكره .

صلاح عبدالباقى ، وعبدالغفار حنفى ، مرجع سبق ذكره .

(9) Donald P.Crane , Loc.cit



التدريـــب





الفرد
الوظيفة (العمل)
الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :
- تحليل وتصميم العمل
- تخطيط الموارد البشرية
- الأختيار والتعيين
- تصميم هيكل الأجور
- تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات
- تقييم الأداء
- التدريب
- تخطيط المسار الوظيفي

الهدف من الفصل

١ ـ التعرف على أهمية نشاط التدريب ، وأنه نشاط مستمر لكل من له صلة بإدارة الموارد البشرية .

٢ ـ بناء المعرفة والمهارة فى الخطوات الأربعة لعملية التدريب وهى : تحديد الاحتياجات من التدريب ، وتصميم برنامج التدريب ، وتنفيذ برنامج التدريب ، وتقييم كفاءة التدريب .



في التدريـــب

بسم الله الرحمن الرحيم

« إقرأ باسم ربك الذى خلق . خلق الإنسان من علق . إقرأ وربك الأكرم . الذى علم بالقلم . علم الإنسان مالم يعلم »

العلق ١ _ ٥

قال رسول الله ﷺ

« من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً الى جنة »

ستى قالت

« التكرار يعلم الشطار »

« إبنك على ماتربيه .. وجوزك على ماتعوديه »

« فى الاعادة إفادة »

من الحكم

« زكاه علمك تعليم غيرك »

الفصل الثامن

التدريـــب

تهتم المنظمات بالتدريب ، لأن ماينفق فيه ، يمثل استثماراً في الموارد البشرية ، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الانتاجية الكلية . أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات ، الأمر الذى قد يؤدى إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل .

ويعتبر التدريب *Training* من الأنشطة التى ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين . ويختلف التدريب عن التعليم ، وذلك في أن التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التى لها علاقة بعمل محدد ، بينما يعبر التعليم *Education* عن زيادة في المعارف والمدارك التى لاترتبط بالضرورة بعمل محدد .

ويبدأ الفصل الحالى بعرض بعض المقدمات العامة في التدريب تتناول خطوات التدريب ، وتحديد المسؤلية عنها ، وأنواع وفلسفات التدريب المختلفة . ينتقل الفصل بعد ذلك إلى تحديد الاحتياجات التدريبية ، ثم تصميم برامج التدريب ، ثم تنفيذ برامج التدريب ، وأخيراً تقييم برامج التدريب وأنشطته .

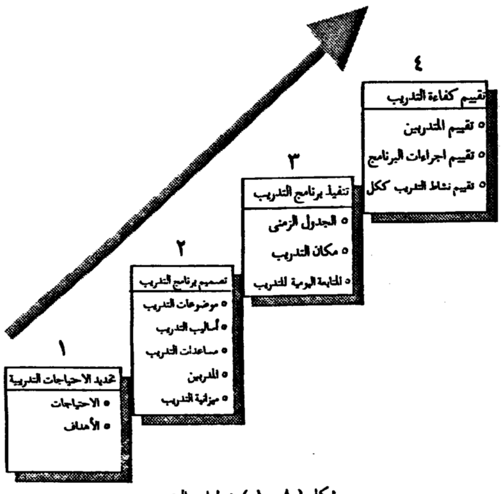
مقدمات في التدريب

يسعى التدريب إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد . ومجموعة الأنشطة التى تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب ، وهو أمر سنتعرض له بالتفصيل في سياق الفصل . كما يمكن اعتبار التدريب على أنه « تأقلم مع العمل » أو أنه « تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله ، تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل » .

وسنتعرض فيما يلى لخطوات التدريب ، وتحديد المسؤلية عنها ، وأنواع وفلسفات التدريب المختلفة .

خطوات التدريـــب

تعتمد نظرية التدريب (أو نظرية تطوير وتنمية العاملين) على مكونات أساسية. وتظهر هذه المكونات فى شكل (٨ ـ ١) ، والتى هى فى حد ذاتها خطوات التدريب .



شكل (٨ ـ ١) خطوات التدريب

وتتكون نظرية التدريب أو خطواتها من أربع مراحل منطقية ومتتابعة . وتبدأ هذه المراحل بتحديد الاحتياجات التدريبية ، والتى تعنى تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة ، والتى يتم تفصيلها فى مجموعة من الأهداف

المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب ، وهى عبارة عن تغيير فى الاتجاهات ، وزيادة فى المعارف ، وتطوير فى المهارات فى مجالات وظيفية محددة .

ينتقل الأمر بعد ذلك إلى تصميم لبرنامج التدريب ، والذى يعنى ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية (أو مادة ومحتوى تعليمى وتدريبى) ، وتحديد الأسلوب الذى سيتم استخدامه بواسطة المدربين فى توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين (مثل المحاضرة ، والحالات ، والتمارين ، والمناقشة) . كما يتم تحديد المساعدات (أو المعينات) التدريبية (مثل الأقلام ، والسبورة ، والأقلام) . وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين فى البرنامج ، وأيضاً تحديد تكلفة (أو ميزانية) التدريب.

ينتقل الأمر بعد ذلك إلى مرحلة تنفيذ برنامج التدريب ، والتى تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذى للبرنامج (من حيث مواعيد الجلسات ، والراحات وأزمنتها) . كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب (وترتيبه ، واعداد تجهيزاته) ، والمتابعة اليومية لاجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة .

وأخيراً ، وبعد انتهاء برنامج التدريب ، يحتاج الأمر إلى تقييمه ، ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب ، أو تقييم رأيهم حول اجراءات البرنامج . كما لايجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقييم فى كل البرامج قد يعنى محاولة المنظمة إلى تقييم نشاط التدريب ككل .

من المسؤول عن نشاط التدريب ؟

يعتبر التدريب مسؤلية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه ، أى إدارة الموارد البشرية ، والمديرين التنفيذيين فى مواقع أعمالهم ، والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب [1] . ويوضح شكل (٨ ـ ٢) مسؤلية كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين .

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
ـ تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين . ـ تحديد الحاجة التدريبية لإداراتهم ومرؤوسيهم. ـ تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة . ـ التحدث مع المرؤوسين فيما يمس نصيبهم من خطة التدريب . ـ تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية. ـ المشاركة في جهود التدريب والتطوير .	ـ تصميم نظام متكامل للتدريب . ـ التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة . ـ الاعداد لبرامج التدريب خارج الشركة ، ومتابعة الداخلي منها . ـ الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب ، على مستوى الإدارات ، والأفراد . ـ تقديم الخبرة والمشورة فيما يمس التدريب . ـ التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي . ـ نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب .

شكل (٨ ـ ٢) مسؤلية إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في التدريب

ولايجب أن ننسى أن أى فرد داخل المنظمة مسؤول عن تدريب وتطوير نفسه، وأن عليه أن يتبصر بذاته ، وأن يحدد النقاط التى تحتاج إلى تطوير ، ويناقشها مع رئيسه المباشر ، أو مدير التدريب والموارد البشرية ، وذلك لكى يتعرف على مايمكن عمله بصدد هذا الأمر ، وماهو دوره وأيضاً دور الأطراف الأخرى فى عملية التدريب والتطوير.

أنواع وفلسفات التدريب

على أى شركة أو منظمة أن تحدد سياستها العامة (أو فلسفتها) فى التدريب. ويعنى هذا تحديد أنواع التدريب التى تفضلها الشركة وتود التركيز عليها ، ويعنى هذا ، فى نفس الوقت ، عدم اهتمامها بالأنواع الأخرى من التدريب . وهناك العديد من أنواع التدريب ، وهى تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة ، وحينما تستقر الشركة على مجموعة من الاختيارات (أى الأنواع) ، تكون هذه

المجموعة (أو التوليفة) من الأنواع بمثابة فلسفة التدريب الخاصة بالشركة .

وتستطيع الشركة أن تختار من بين أنواع التدريب مايناسبها ، وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالى لها ، وطبيعة النشاط المرتقب ، والتغييرات المتوقعة فى تكنولوجيا وتنظيم وعمل الشركة ، كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل (ودرجة توافر المهارات فيه) ، وشكل منظمات التدريب ، وطبيعة ممارسات هذه المهنة فى سوق العمل [٢] .

وتتعدد الاختيارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية ، بالنسبة لأنواع التدريب ، ويحاول شكل (٨ ــ ٣) أن يوضح بعض أنواعها .

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب :		
مرحلة التوظف	نوع الوظائف	المكان
١ ــ توجيه الموظف الجديد . ٢ ــ التدريب أثناء العمل . ٣ ــ تدريب لتجديد المعرفة والمهارة . ٤ ــ تدريب بغرض الترقية والنقل . ٥ ــ التدريب للتهيئة للمعاش .	١ ــ التدريب المهنى والفنى ٢ ــ التدريب التخصصى ٣ ــ التدريب الإدارى	١ ــ داخل الشركة ٢ ــ خارج الشركة : أ ــ فى شركات خاصة ب ــ فى برامج حكومية

شكل (٨ ــ ٣) أنواع التدريب

أنواع التدريب حسب مرحلة التوظف

١ ــ توجيه الموظف الجديد *Orientation*

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التى تقدمه إلى عمله الجديد. وتؤثر المعلومات التى يحصل عليها الموظف الجديد فى الأيام والأسابيع

الأولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة .

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف ، منها على سبيل المثال ، الترحيب بالقادمين الجدد ، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع ، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل ، وتدريبه على كيفية أداء العمل .

وتختلف المشروعات فى طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل ، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين ، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة ، وغيرها من الطرق . وأهم البيانات والمعلومات التى تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هى كالآتى :

١ ـ معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه ، أنواع المنتجات ، التنظيم الإدارى للمشروع ، والخريطة التنظيمية لها .

٢ ـ ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف .

٣ ـ ملابس العمل .

٤ ـ طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل التليفون وآلات التصوير .

٥ ـ الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات .

٦ ـ الإجازات العادية والمرضية والطارئة واجراءاتها .

٧ ـ السلوك فى العمل وقواعد التدخين والأكل والمشروبات .

٨ ـ قواعد الأمن الصناعى والسلامة .

٩ ـ موقع المشروع والادارات والأقسام .

١٠ ـ التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج .

١١ ـ الاجازات والأعياد .

١٢ ـ الترقيات والحوافز .

١٣ ـ أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين .

٢ ـ التدريب أثناء العمل : *On the Job Training*

ترغب المنظمات أحيانا فى تقديم التدريب فى موقع العمل وليس فى مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب . حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردى للمتدربين . ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيراً من آلات اليوم تتميز بالتعقد، الأمر الذى لايكفى معه استعداد العامل أو خبرته الماضية ، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها . ويعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة مالم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يحتذى بـه .

٣ ـ التدريب بغرض تجديدالمعرفة والمهارة *Skill Renewal Training*

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد ، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك. وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر فى أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات ، يحتاج شاغلو هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة .

٤ـ التدريب بغرض الترقية والنقل *Promotion Transfer Training*

تعنى الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد ، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة فى الوظيفة التى سيرقى أو سينقل إليها . وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة فى المهارات والمعارف . ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة فى

ترقية أحد عمال الانتاج الى وظيفة مشرف ، أى ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية ، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبى عن المعارف والمهارات الإدارية والاشرافية.

٥ ـ التدريب للتهيئة للمعاش *Retirement Training*

فى المنظمات الراقية ، يتم تهيئة العاملين من كبار السن ، إلى الخروج على المعاش . وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم « ركنه على الرف » بالخروج على المعاش ، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل ، أو طرق للاستمتاع بالحياة ، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة ، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش .

أنواع التدريب حسب نوع الوظائف

١ ـ التدريب المهنى والفنى *Technical and Vocational Training*

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية ، فى الأعمال الفنية والمهنية ، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء ، والنجارة ، والميكانيكا ، والصيانة ، والتشغيل ، واللحام ، والسمكرة ، وغيرها .

وتمثل التلمذة الصناعية *Apprenticeship* نوعاً من التدريب المهنى والفنى ، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بانشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن) ، ويحصلون غالباً على شهادة فنية (قد تعادل الاعدادية أو الثانوية) ، وغالباً ماتتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم .

٢ ـ التدريب التخصصى *Professional Training*

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية

والمهنية . وتشمل عادة الأعمال المحاسبية ، والمشتريات ، والمبيعات ، وهندسة الانتاج ، وهندسة الصيانة . والمعارف والمهارات هنا لاتركز كثيراً على الاجراءات الروتينية ، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة ، وتصميم الأنظمة ، والتخطيط لها ، ومتابعتها ، واتخاذ القرار فيها .

٣ ـ التدريب الإدارى *Managerial Training*

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الأدارية والاشرافية اللازمة لتقلد المناصب الأدارية الدنيا (أى الاشرافية) ، أو الوسطى ، أو العليا . وهى معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط ، وتنظيم ، ورقابة ، واتخاذ قرارات ، وتوجيه ، وقيادة ، وتحفيز ، وإدارة جماعات العمل ، والتنسيق ، والاتصال .

أنواع التدريب حسب مكانها

١ ـ التدريب داخل الشركة *Internal Training*

قد ترغب الشركة فى عقد برامجها داخل الشركة ، سواء بمدربين من داخل أو خارج الشركة . وبالتالى يكون على الشركة تصميم البرامج ، أو دعوة مدربين للمساهمة فى تصميم البرامج ، ثم الاشراف على تنفيذها .

وهناك نوع آخر من التدريب الداخلى : هو مايسمى بالتدريب فى موقع العمل . *On-the-Job Training* وفى هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل ، أو الاشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوى الخبرة بهذه المهمة . وفى هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه . ويمتاز هذا النوع بتماثل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل ، وبالتالى سهولة نقل مايمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل .

٢ ـ التدريب خارج الشركة *External Training*

تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أوجزءاً من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها ، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة .

ويمكن الاستعانة فى التدريب الخارجى إما بشركات خاصة ، أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية .

أ ـ شركات التدريب الخاصة : على أى شركة تسعى إلى التدريب الخارجى بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها ، وأن تفحص سوق التدريب ، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة

ب ـ برامج حكومية : تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب ، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية فى الدولة (مثل الجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى مصر) . أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية ، وهى عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف فى مجالات تهتم بها الدولة .

تحديد الاحتياجات التدريبيـــة

نتناول فى هذا الجزء المقصود بالحاجة للتدريب ، وكيفية تحديدها على مستوى الفرد ، وعلى مستوى المنظمة ، وترجمة الحاجة للتدريب فى شكل أهداف تدريبية يراد تحقيقها بواسطة أنشطة وبرامج التدريب [٣] .

معنى الحاجة للتدريب

تلجأ كثير من المنظمات إلى تصميم برامج للتدريب ، وتخصيص موارد مالية عالية لها وذلك بسبب اعتقاد هذه المنظمات بضرورة هذه البرامج . وتخطىء بعض المنظمات فى هذا السعى ، وذلك بسبب عدم إستناد تصميم البرامج إلى حاجة فعلية للتدريب . ومما يزيد الأمر سوءاً ، أن هناك اعتقاداً لدى المنظمات ورجال الإدارة بأن التدريب يمكنه أن يحل مشاكل إنخفاض الأداء والانتاجية ، فى حين أن كثير من هذه المشاكل يمكن حله بأساليب أخرى غير التدريب . لذلك فإن تحديد الحاجة إلى التدريب *Training needs* ينبغى أن يستند إلى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التى تعانى منها المنظمة ، ويعانى منها أداء الأفراد .

ويمكن البدء بالقول بأن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين فى الأداء : ولتوضيح هذه الفكرة فمن المهم أن نتعرف على الاعتبارات التالية :

١ ـ الأداء المطلوب أو المستهدف .

٢ ـ الأداء الفعلى .

٣ ـ الفرق بين الأداء المطلوب والفعلى أو مايسمى بالقصور أو العجز .

ويمكن التعبير عن هذه العلاقة كالآتى :

القصور أو العجز فى الأداء = الأداء المطلوب – الأداء الفعلى .

ويرجع القصور فى الأداء لسببين ، وأحد هذين السببين هو الذى يحدد الحاجة للتدريب ، فى حين أن السبب الآخر لايحدد الحاجة للتدريب . ولتوضيح هذا نسوق فيما يلى هذين السببين .

١ ـ لايعرف أو لايفهم الأفراد طريقة الأداء المطلوبة ، ويسمى هذا القصور بقصور فى المعلومات أو فى المهارات ويعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة للتدريب .

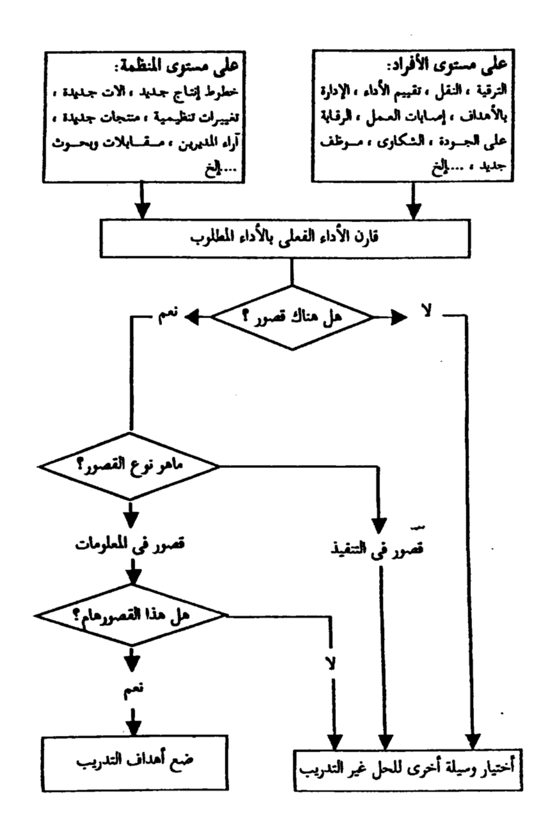
٢ ـ هناك مايعوق الأفراد ، بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوبة ، من تنفيذ العمل ، ويسمى هذا القصور بقصور فى امكانيات الأداء . ويرجع هذا لأسباب منها مثلاً :

- سوء تصميم الوظائف .
- عدم توافر الامكانيات .
- سوء ظروف العمل .
- عدم كفاية أنظمة الحوافز وغيرها .

وهذا القصور لايعالج بالتدريب ، وإنما يعالج بتلافى ، أو السيطرة على ، الأسباب المؤدية إليه .

أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب

ويمكن تحديد القصور فى المعلومات أو فى المهارات ، والذى يحدد الحاجة للتدريب بأسلوبين : أولهما على مستوى الأفراد ، وثانيهما على مستوى المنظمة ككل. ويقدم شكل (٨ ـ ٤) الخطوات الاجرائية لتحديد الحاجة للتدريب سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة . حتى يمكن تحديد الهدف من التدريب ومحتوى برنامج التدريب .



شكل (٨ ـ ٤) تحديد الحاجة للتدريب

تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد

يؤدى القصور فى معلومات الفرد إلى تحديد حاجة هذا الفرد للتدريب . ويرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية :

١ ـ **الترقية** . تؤدى الترقية الى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة .

٢ ـ **النقل** . يؤدى الى نفس الفجوة الموجودة فى النقطة السابقة .

٣ ـ **تقييم الأداء** . يؤدى هذا الى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلى (كما هو موجود فى التقييم) ، وبين الأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم

٤ ـ **برامج تخطيط المستقبل الوظيفى** . عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة فى المستقبل الوظيفى للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور فى المعلومات أم لا .

٥ ـ **الادارة و الأهداف** . يؤدى استخدام هذا الأسلوب الإدارى الى التعرف على قصور فى المعلومات بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة.

٦ ـ **الحوادث** . إذا كانت هذه الحوادث راجعة الى قصور فى معلومات الأفراد عن الأمن والوقاية والأجهزة يجب تدريب هؤلاء الأفراد .

٧ – **الرقابة على الجودة** . إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب فى الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى أن الأفراد لايعلمون أسلوب العمل وجب تدريبهم.

٨ ـ **الشكاوى** . إذا كانت أسباب الشكوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص فى معرفتهم بالعمل وجب تدريبهم .

٩ ـ القيام بمهام خاصة. إذا كانت نية الادارة هي اسناد مهام خاصة لأحد الأفراد ، في حين أن قدراته الحالية لاترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تدريبه .

١٠ ـ التناوب الوظيفي . إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي وجب تدريبهم على هذه الأعمال .

تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المنظمة

يمكن تبين أن هناك قصوراً في معلومات الأفراد أو في مهارتهم ، وبالتالي الحاجة إلى تدريبهم ، وذلك بالنظر إلى أسباب على مستوى المشروع أو المنظمة .

والآتي أمثلة لمثل هذه الأسباب :

١ ـ انشاء وحدات انتاج جديدة .

٢ ـ اضافة منتجات جديدة .

٣ ـ استخدام آلات ومعدات جديدة .

٤ ـ الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة .

٥ ـ الأخذ بسياسات تسويق ، أو تسعير ، أو اعلان جديدة .

ويقوم أخصائيو التدريب على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة أو المقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتدريب . وتدور الأسئلة المطروحة في كل من القوائم أو المقابلات حول تأثير الخمسة أسباب السابقة على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل ، وما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي . والمشاكل المترتبة على أي من هذه الأسباب وأساليب السيطرة على هذه المشاكل . وتؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتدريب وأيضاً إلى التعرف على محتوى برنامج التدريب .

وكما ترى عزيزى القارىء ، أن تحديد الحاجة التدريبية على مستوى كل من الفرد والمنظمة ، هو أمر يحتاج إلى مجهود ودراسة بواسطة كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين ، وتشمل هذه الدراسة مايلى :

١ ـ دراسة التنظيم : أى دراسة الإدارات والأقسام ، وماسوف يتم فيها من تعديلات فى هياكلها ، وحجومها ، وما إذا كان هناك أنظمة ولوائح وسياسات عمل جديدة . وبالطبع فكل هذا يشير إلى احتياج واقعى للتدريب .

٢ ـ دراسة عمليات وأنشطة الشركة : أى دراسة الوضع الحالى والمرتقب فيما يمس خطوط الإنتاج ، والمنتجات ، والآلات ، والعمليات الإنتاجية ، والمعايير والمواصفات والجودة ، ووحدات الإنتاج ، والتكنولوجيا . وأى تغيير أو إضافة فى هذه الأمور تشير إلى احتياج تدريبى .

٣ ـ دراسة الأفراد : أى تتبع المسار الوظيفى لكل فرد ، ومدى مناسبة الفرد لأداء عمله الحالى أو العمل المتوقع الترقية أو النقل إليه . ووجود فرق بين معارف ومهارات وخبرات الشخص حالياً وبين ماتحتاجه الوظيفة هو مؤشر كاف للاحتياجات التدريبية .

وتتضافر كل الجهود التالية داخل إدارة الموارد البشرية (أو إدارة التدريب) ، وذلك لكى تقوم هى بتفريغ كل البيانات ، أو تبويبها فى جداول تحدد من خلالها عدد العاملين المطلوب تدريبهم ، وأنواع برامج التدريب المقترحة ، وأى بيانات أخرى قد تكون مفيدة فى هذا المجال . ومن أمثلة الأشكال التى توضح الحاجة للتدريب هو شكل (٨ ـ ٥) .

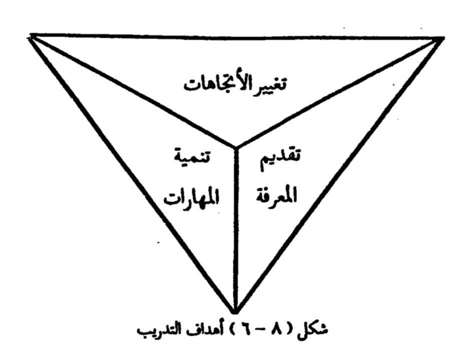
الحاجة للتدريب عن العام ....../....../......						
الوظائف	نوع التدريب	عدد العاملين الحاليين	عدد العاملين المدربين فعلاً	عدد العاملين المطلوب تدريبهم أو الاحتياجات التدريبية	العدد الممكن تدريبه هذا العام	العدد المؤجل تدريبه للعام القادم
مديرين إدارات	القيادة والإدارة العليا	٧	٢	٥		
رؤساء الأقسام	تنمية إدارية	٢٤	٩	١٥		
ملاحظين	إدارة إشرافية	١٦	١٠	٦		
أخصائي مبيعات	أخصائي مبيعات	٦	٢	٤		
أخصائي أفراد	أخصائي موارد بشرية	٣	٢	١		
أمين مخازن	أخصائي مخازن	٤	٢	٢		
بائعين	فن البيع	٩	٥	٤		
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
كاتب	سكرتارية حديثة	١٥	٨	٧		
عمال	ثقافة عمالية	٦٤٠	٢٠٠	٤٤٠		

شكل (٨ _ ٥) الأحتياجات التدريبية

تحديد هدف التدريب

يتم ترجمة الاحتياجات التدريبية فى شكل أهداف ، وذلك على مستوى كل برنامج تدريبى على حده . ويحاول كل برنامج أن يحقق هذه الأهداف ، وأن يتأكد أنه تم تحقيقه بنهاية هذا البرنامج .

هذا ويمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أنواع رئيسية كالآتى (وكما تظهر فى شكل ٨ _ ٦) .



شكل (٨ – ٦) أهداف التدريب

(١) تغيير الإتجاهات . وهو مايشير إلى الرغبة فى تغيير مايعتقده المتدربون ، أو مثلهم العليا فى العمل ، أو تقديرهم لأولويات العمل ، أو تفضيلاتهم لأساليب العمل . كما قد تعنى تعديلاً فى توجهات المتدربين ، وآرائهم . وقد تعنى أيضاً تغييراً وتطويراً فى نية التصرف السلوكى المقبل إن سنحت الظروف . وأيضاً تعنى تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة ، أو ظروف عمل جديدة .

وأشهر برنامج تدريبى حدث فى تاريخ مصر ، وكان هدفه تغيير فى الإتجاهات ، هو برنامج تدريب رؤساء شركات قطاع الأعمال العام ، والذى أجرى فى صيف وخريف ١٩٩٣ ، وقام مؤلف الكتاب بالمشاركة فى تصميمه ، والإعداد له ، والإشراف عليه والتدريب فيه . وكان الهدف الرئيسى للبرنامج هو تهيئة رؤساء مجالس الإدارات ، والأعضاء المنتدبين للعمل فى ظل الخصخصة ، والتحول إلى القطاع الخاص ، والعمل وفق آليات السوق ، كما استهدف البرنامج إلى تغيير اتجاهاتهم وتوجيههم لتقبل ظروف العمل الجديدة فى هذه الشركات ، وفى ظل أسواق أكثر حرية ، وفى ظل تخطيط استراتيجى تنافسى .

(٢) تقديم المعرفة : إن تقادم المعرفة ، ونسيان هذه المعرفة ، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ماوصل إليه التقدم العلمى . وذلك استناداً إلى أن العلم بالشىء أفضل من

الجهل به ، واستناداً إلى أن توسيع مدارك العاملين تفيدهم فى توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم .

وقد ترى بعض الشركات انشاء برنامج للقراءة بين العاملين ، وذلك فى مجالات العمل التى يقومون بها . فالقراءة فى موضوعات مثل القيادة ، وجماعات العمل ، والاتصال ، والشخصية ، والتخطيط ، والتنظيم ، واتخاذ القرارات ، وغيرها تفيد أساساً فى زيادة معارف العاملين ، ولاتهدف بالدرجة الأولى إلى مهارات محددة ، بل أن كثير من برامج التدريب الشائعة ، والتى تعتمد على أساليب الاستماع إلى محاضر ، أو المناقشة الجماعية ، أو حضور ندوة أو مؤتمر لاتخرج عن كونها تهدف إلى زيادة المعرفة أو الحصيلة العلمية فى مجال معين .

(٣) تنمية المهارات : قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة . وهى تشير إلى امكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقى لممارسة العمل فعلياً ، أو لحل مشاكله، أو لتطويره . وتركز برامج التدريب التى تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل ، خطوة خطوة ، وبتفصيل زائد . كما تركز على مايجب عمله ، ومالايجب عمله . وعلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف فى كل موقف بالتفصيل، وعلى مايمكن استخدامه من موارد مختلفة ، وأسلوب الاستخدام بالتفصيل .

ويمكن أن نعتبر هذا الهدف من أصعب الأهداف لأنه يحتاج إلى المام كامل بالمعرفة والعلم فى مجال معين ، ثم تحويل ذلك إلى خطوات محددة للتصرف والعمل . وتمثل العناوين التالية أسماء لبرامج تدريب تهدف إلى تنمية المهارات : كيف تقنع المستهلك بالشراء ؟ ، وكيف تستوفى نماذج شئون العاملين ؟ ، وكيف تعاقب المرؤوس المشاغب ؟، وكيف تشترى احتياجات الشركة من الخامات ؟ ، كيف تستخدم برنامج لوتس ٣/٢/١ ؟، كيف تكتب باستخدام أسلوب معالجة النصوص على الكمبيوتر ؟ وكيف تفحص الخامات الكهربائية ؟ ، وكيف تتخذ قرار منح الائتمان باستخدام النظم الخبيرة بالكمبيوتر ؟ .

ويقدم شكل (٨ ـ ٧) مثال لأهداف التدريب فى أحد البرامج ، وذلك كتطبيق للثلاث أهداف السابق ذكرها .

بنهاية برنامج التدريب ، يكون المتدرب :

(١) قد كوّن اتجاهات محبية تجاه الخصخصة ، وفضل التحول إلى القطاع الخاص ، وكوّن نية للعمل الجاد فى ظل الظروف الجديدة للشركات المصرية .

(هل لاحظت أن هذا الهدف هو تغيير الاتجاهات ؟) .

(٢) التعرف على أحدث ماوصل إليه علم الإدارة فيما يمس التخطيط الاستراتيجى التنافسى ، والتعرف على مكونات هذا النظام للدرجة التى تمكنه أن يشرحها لغيره باتقان .

(هل لاحظت أن هذا الهدف هو تقديم المعرفة) .

(٣) تنمية المهارات فى استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجى ، وبناء نظام متكامل داخل الشركة للتخطيط الاستراتيجى ، واتباع خطوات هذا التخطيط خطوة بخطوة .

شكل (٨ ـ ٧) مثال لأهداف التدريب فى أحد البرامج

كما يمكن التفريق فى أهداف التدريب ليس فقط من حيث نوع ومحتوى التدريب ، كما تبين فى السطور عاليه ، بل وأيضاً من حيث درجة وكثافة أو مستوى التدريب الى أهداف التدريب التالية :

١ ـ التلمذة : ويتم هنا تعريض العاملين لخلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التدريب أو المهارة الواجب اكتسابها ، ففى كثير من الأحيان قد يفيد العلم بالشىء حتى وإن كان ذلك بصورة إبتدائية .

٢ ـ **رفع مهارة الأداء :** ويتم هنا تعريض العاملين لشحنة كبيرة عن موضوع التدريب للدرجة التي يمكن فيها للمتدرب أن يتذكر معظم الحصيلة العلمية . أو يتم تعريض العاملين لنوع من المهارات وعليهم أن يتقنوها بدرجة كبيرة .

٣ ـ **السيطرة والتفوق :** على المتدرب أن يظهر سيطرة كاملة على موضوع التدريب للدرجة التي تمكنه من أن يشرحها لغيره ، وأن يتعرف على العلاقات الداخلية بين أجزاء الموضوع ، وأن يؤديها بصورة متفوقة .

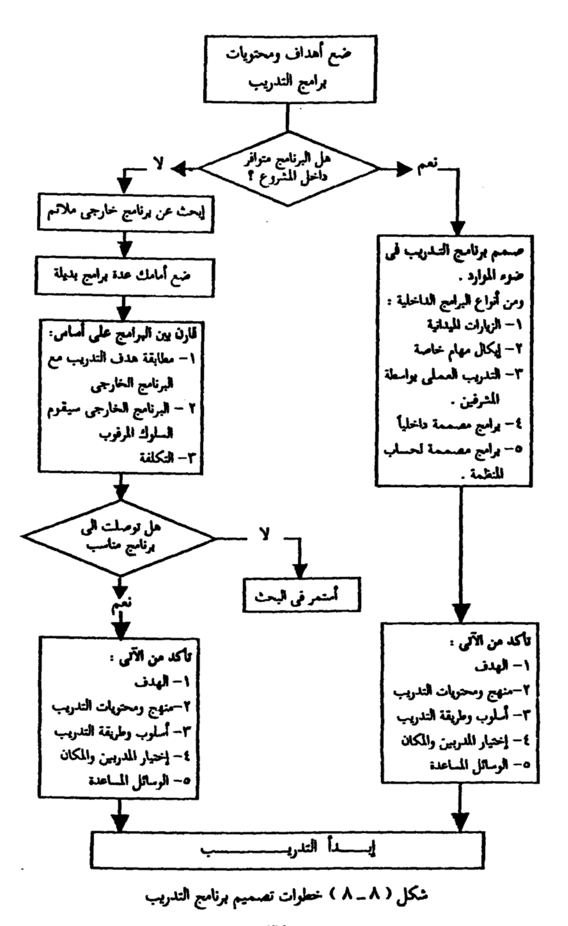
كما يمكن أيضاً التفريق في أهداف التدريب ، وذلك حسب المدة التي يغطيها التدريب كالآتي :

١ ـ **أهداف قصيرة الأجل :** وفي الغالب تغطي إحتياجات تدريبية عاجلة وسريعة ، تعبر عن رغبة المنظمة في علاج مشاكل طارئة ، أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد ، أو لبعض الإدارات .

٢ ـ **أهداف طويلة الأجل :** وهي في الغالب تغطي احتياجات تنمية وتطوير متأنية ، وتعبر عن رغبة المنظمة في النمو والتطوير والنضج الطبيعي للأفراد أو الإدارات .

تصميم برنامج التدريب

يلي تحديد الحاجة إلى التدريب تصميم برنامج التدريب الذي يفي هذه الحاجة. ويتضمن تصميم برنامج التدريب عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التدريبي ، ثم تحديد أساليب التدريب ، والأدوات المساعدة فيها ، وأيضاً تحديد المدربين وأخيراً وضع نظام لتطبيق ومتابعة برنامج [٤] . ويوضح الشكل (٨ ـ ٨) التالي نموذجاً اجرائياً لطريقة تصميم برنامج التدريب والذي سنتناول مكوناته بالشرح في هذا القسم .



شكل (٨ ـ ٨) خطوات تصميم برنامج التدريب

وضع محتويات خطة التدريب

يضم منهج خطة التدريب شرحاً تفصيلياً لأهداف برنامج التدريب ، والعناوين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث ، والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسية ، وتاريخ ومواعيد هذه الحلقات ، وأسماء المدربين لكل حلقة . ويتضح من هذا أن المنهج يهتم بوضع النظام الاجرائى الأساسى لخطة التدريب .

ويعطى شكل (٨ ـ ٩) نموذجاً لمحتوى خطة التدريب .

اسم البرنامج تقديم عمال الإنتاج الجدد للعمل

اليوم الأول : افتتاح وفكرة عامة .
١ ـ ترحيب .
٢ ـ فلسفة الشركة فى شئون العاملين .
٣ ـ تاريخ وتنظيم الشركة .

اليوم الثانى : الأجور وساعات العمل .
١ ـ الاستحقاقات والاستقطاعات والحوافز .
٢ ـ ساعات العمل وساعات الراحة .
٣ ـ الاجازات ومزايا العاملين .

اليوم الثالث : مكان العمل .
١ ـ زيارة ميدانية لأقسام الانتاج .
٢ ـ السلامة والأمن الصناعى .
٣ ـ إصابات العمل والتأمينات الإجتماعية .

اليوم الرابع : ختـــام .
١ ـ الترقيات والمستقبل الوظيفى للعاملين .
٢ ـ معاملة الزملاء والمرؤوسين والرؤساء .
٣ ـ ملخص لما سبق .
٤ ـ أسئلة وأجوبة واختبار.
٥ ـ حفل ختام .

شكل (٨ ـ ٩) محتوى خطة التدريب

أما محتويات خطة التدريب فتعنى الحصيلة المقدمة للمدربين وذلك فى شكل دليل للمدربين يحوى الدروس والقراءات . ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمتدربين لاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التدريب .

وفى بعض الأحيان يتم وضع دليل للمدربين ، ويحوى ارشاداً لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث متى يتم التركيز على العرض النظرى ومتى تعطى لهم أمثلة ؟ ، وكيف تدار الأسئلة ؟ ، وماهى تلك الأسئلة ؟ ، وكيف يتم التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلى ؟ ، وماهى التمارين ؟ ، وكيف يتم تكوين جماعات للمناقشة وحل المشاكل ؟ ، وغيرها .

أساليب التدريـــــب

يقوم المدرب خلال ادارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التى تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها فى الأذهان . ومن ضمن هذه الأساليب : المحاضرة ، المناقشة ، تمثيل الأدوار ، دراسة الحالات ، دراسة الوقائع ، المباريات ، التمارين ، ونمذجة السلوك ، وغيرها وسنعرض لهذه الأساليب فيما يلى :

١ ـ **التدريب العملى** *Coaching*. ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والاجراءات التفصيلية ، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء ، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والانتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص فى جماعات التدريب صغيرة الحجم .

٢ ـ **تمثيل الأدوار** *Role Playing*. يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ، ثم يعطى المدرب لمجموعة المتدربين مثالاً عملياً على أن يقوموا هم بتنفيذه . وهذه الطريقة ماهى إلا محاولة لتقليد الواقع ، وذلك بأخذ

مشكلة من هذا الواقع وتدريب الدارسين على مواجهتها . وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تدريب الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هى التدريب على ادارة المقابلات الشخصية ، والتدريب على البيع ، والتدريب على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة .

٣ ـ دراسة الحالات . *Case Studies* فى محاولة لإبراز الواقع فى عملية التدريب ، يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ، ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل ، وأسبابها ، وحلولها البديلة ، وتقييم للبدائل المختلفة . وتشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات ، حيث أنها لاتناسب بعض الدارسين ، كما أن البعض يتقاعس فى تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة ، وعلى هذا لايجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة .

٤ ـ البريد الوارد *In Basket* . فى محاولة أخرى لابراز الواقع ، وللحكم بصورة واقعية على المتدرب يتم اعطاءه دوسيه به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التى تشابه تلك التى ترد فى البريد اليومى ، وعلى الدارس (الذى يكون فى الغالب من الطبقة الإدارية) أن يحدد أنسب تصرف يره فى كل بند من بنود البريد الوارد . ويلاحظ أن هناك حدوداً لفعالية هذا الأسلوب . ومنها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة فى التمرين وهمية ، كما أن العلاقات بينهم غيرحقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة .

٥ ـ الوقائع الحرجة *Critical Incident* . لملافاة عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (وقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (حرجة) والخاصة بموضوع التدريب ، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبى بالواقعه والممارسة . وعلى المدرب أن ينتقى الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكى يعرض احدى الوقائع الحرجة ، أو لكى يسأل الدارسين ويشجعهم على اثارة احدى هذه الوقائع .

٦ ـ **المباريات الإدارية** *Bnsiness Games* . يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات ، إلا أن المباراة ماهى إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة . ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة فى المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات فى ضوء ماهو متاح لهم من معلومات ، فقد تؤخذ حالة احدى الشركات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية ، والمشاكل التسويقية من تسعير ومنافذ بيع ومنتجات وبرامج ترويج واعلان ، والجوانب الانتاجية من جداول انتاج وخطوط انتاج وتدفق خامات وصيانة ، وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة واختيار وتعيين وتدريب وأجور وحوافز ، والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل وغيرها من البيانات . ويلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالباً) حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيراً يمس الجوانب الأخرى . وبالتالى فإن المباريات الإدارية تساعد على اكساب المديرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية . ويمكن فى كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف احدى الشركات .

٧ ـ **المناقشة الجماعية** *Group Discussion*. عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين ، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة . وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر فى تحديد المشكلة ، وتكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول . ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعى تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات ، وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبياً (٤ ـ ٦ أشخاص) . ويلعب المدرب دوراً رئيسياً فى تلخيص المشاكل والحلول وربط مجموعات العمل ببعضها .

٨ ـ **تدريب الحساسية** *Sensitivity Training* . تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات ، والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة ، وتبدأ بتكوين جماعة تدريب *Training Group (T Group)* من حوالى ١٠ ـ٢٠ فرد ،

على ألا يكون هناك قائد محدد ، ولامشكلة محددة بصورة سالفة . والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم . ويؤدى تدريب الحساسية إلى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة وسلوك الجماعة حتى يمكن تبنى حلول تساعد فى النهوض بالجماعة ، ويساعد هذا الأسلوب عند رغبة المشروع فى اشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير فى الأنظمة والتنظيم .

٩ ـ نمذجة السلوك *Behavior Modeling*. وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد . ويمر التدريب هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معنية يقوم بها هؤلاء الدارسين فى الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية . فيقوم بالأداء الفعلى وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية . ويطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الارشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجي ، ويصاحب هذا الأسلوب إستخدام الأفلام أو شرائط الفيديو فى عرض الأداء النموذجي للمشرف وفى عرض وشرح خطوات الأداء . ومع تكرار عرض الفيلم ، وطلب المشرف من الدارس أن يتذكر محتويات الفيلم ، وأن يقوم بتقليد الأداء يمكن اكتساب الدارس المهارات الجديدة ثم تثبيتها وأيضاً نقلها للممارسة الفعلية .

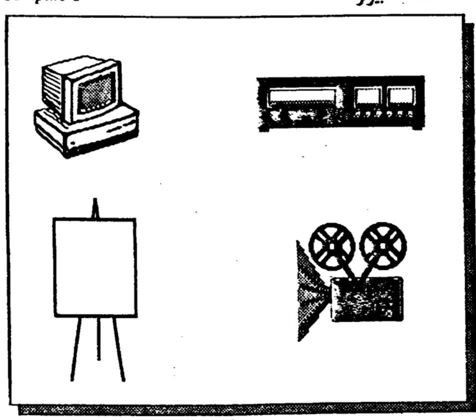
١٠ ـ العصف الذهنى *Brainstorming*. ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد فى التفكير . ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة ، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التى أثارها المدرب ، مما يسهل المدرب على العرض ويشجع الثقة فى نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب .

المساعدات التدريبيـــــة

تلعب مساعدات أو معينات التدريب دوراً أساسياً ، وذلك فى جعل هذا التدريب مثيراً ، ورشيقاً ، ومرناً ، ومتحركاً ، وممتعاً . كما أنها تمثل مجموعة الأدوات والوسائل التكنولوجية ، والتى تخدم المدرب فى طريقة عرضه للمعلومات ، وإدارته للمناقشات ، وتوصيله للمعارف ، وتدعيمه للمهارات .

ومن أمثلة المساعدات (أو المعينات) التدريبية مايلى (وكما يظهـر فى شكـــل (٨ ـ ١٠) :

١ ـ السبورات (العادية والبيضاء والممغنطة)	*Boards*
٢ ـ اللوحات الورقية	*Flip Charts*
٣ ـ العاكس الخلفى	*Overhead Projector*
٤ ـ الأفلام وشرائط الفيديو	*Films Video Tapes*
٥ ـ الكمبيوتر	*Computers*



شكل (٨ ـ ١٠) أمثلة من مساعدات ومعينات التدريب

المدربــــون Trainers

لايجب أن يتبادر لذهن القارىء أن هناك قائمة من الصفات النمطية الواجب توافرها فى كل المدربين ، وتختلف هذه الصفات باختلاف نوع التدريب والهدف وأسلوب التدريب والمحتوى التدريبى ، فلايمكن أن تتشابه صفات مدرب يستخدم النمذجة السلوكية لمجوعة من العمال مع صفات مدرب يستخدم أسلوب المباريات الإدارية لمجموعة من المديرين . وعلى القائمين بتصميم برنامج التدريب أن يأخذوا فى الاعتبار هدف برنامج التدريب ومحتواه والدارسين ونوع وأسلوب التدريب قبل أن يقوموا باختيار المدربين .

وعلى الرغم من هذا ، يمكن القول بأن هناك بعض الصفات العامة التى يفضل توافرها فى المدرب الناجح ، وهذه الصفات هى :

١ ـ المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبى لحلقة البحث أو الدراسة . وكلما كان المدرب متخصصاً فى مجال الدراسة ولديه المام بالاتجاهات العلمية الحديثة فى المجال كلما كان أفضل .

٢ ـ القدرة على الاستماع إلى الدارسين ، فكثير من المدربين لايستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذى يفقدهم القدرة على سماع الآخرين .

٣ ـ القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود أفعالهم وآرائهم تجاه المادة المقدمة إليهم .

٤ ـ القدرة على رد التساؤلات والتفاعل مع مشاعر الدارسين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار .

٥ ـ القدرة على حل التعارض والنزاع المحتمل أن يقع فى حلقات التدريب ويتطلب ذلك قدر من المرونة فى امتصاص الاتجاهات والآراء المتعارضة والتوفيق بينها

٦ ـ الحيوية والنشاط بمايمكن من جذب انتباه المتدربين .

٧ ـ الإلمام بالوسائل التدريبية الحديثة والقدرة على استخدام الأدوات المساعدة فى التدريب .

ميزانية التدريب

يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب فى التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب ، ويؤثر هذا فى اتخاذ قرار البدء فى التدريب من عدمه . كما قد يؤثر فى تعديل البرناج ومحتواه بالشكل الذى يسمح بأن يكون برنامجاً إقتصادياً ، كما يؤثر فى تحديد قيمة اشتراك الدارس (وذلك فى حالة قيام جهاز خارجى بالتدريب. ويقدم شكل (٨ ـ ١١) التالى نموذجاً مقترحاً لطريقة حساب تكلفة التدريب متضمناً البنود الرئيسية الواجب ادخالها فى الميزانية التقديرية للتكاليف .

ويلاحظ أن هذا النموذج يفيد القائمين على تصميم برنامج التدريب . أما الشركات التى ترسل دارسيها إلى معاهد ومراكز تدريب خارجية فإن تكلفة التدريب فيها تنحصر أساساً فى مصاريف اشتراك الدارس الواحد كما هو محدد بواسطة معهد أو مركز التدريب . وتنحصر التكلفة فى العادة بين عدة عشرات من الجنيهات ولكنها قد تصل إلى مئات أو آلاف الجنيهات للمشترك الواحد وذلك بحسب نوع البرنامج والدارسين ومكان التدريب وغيرها . ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التكاليف التى أنفقتها إدارة التدريب بخصوص تحديد الحاجة للتدريب ، والبحث عن برامج تدريبية ، والاتصالات ، والمكاتبات ، وأى مصاريف أخرى تحملت بها إدارة التدريب .

البنود	طريقة الحساب	التكلفة
مرتبات		
مستشارين		–
مصممين	عدد الأفراد × متوسط المرتب الشهرى × نسبة الوقت المخصصة للبرنامج	–
باحثين		–
مشرفين		–
مدربين		–
أجور خارجية		
مستشارين	التكاليف المتفق عليها أو عدد الأفراد × أجر الساعة × عدد الساعات المنفقة	–
مدربين		–
انتقالات	من كشوف الصرف السابقة	
قاعات التدريب	الإيجار أو الاستهلاك	–
الأثاث	" " "	–
أدوات تدريب مساعدة		
أفلام	الإيجار أو الاستهلاك	–
لوحات	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	–
شفافيات	" " " "	–
نماذج	" " " "	–
أقلام وطباشير	" "	–
ورق	" "	–
كتب التدريب	تكلفة الكتابة والنسخ والورق والطبع	–
اعلانات	" " " " "	–
مكاتبات	" " " " "	–
شهادات تخرج	" " " " "	–
حفل ختام	التكلفة من واقع كشوف الصرف السابقة	–
مشروبات	التكلفة من واقع كشوف الصرف السابقة	–
حوافز تفوق	التكلفة من واقع كشوف الصرف السابقة	–
	إجمالى تكاليف البرنامج	–

شكل (٨ ـ ١١) ميزانية برنامج التدريب

تنفيـــذ برنامج التدريب

يلى مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هى : تنفيذ البرنامج . وسواء كان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها ، فعلى مدير وأخصائيى التدريب الاشراف على التنفيذ ، والتأكد أن التصميم الذى وضع قد أمكن تنفيذه . ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة هى وضع الجدول الزمنى لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان وقاعات التدريب ، والمتابعة اليومية لسير البرنامج (٥) .

الجدول الزمنى للبرنامج

يقدم شكل (٨ ـ ١٢) نموذجاً للجدول الزمنى لبرنامج التدريب . ويتضح من هذا الجدول أنه يتضمن عدد أيام البرنامج ، وعدد الجلسات فى كل يوم ، وزمن بداية ونهاية كل جلسة ، وموعد الراحات ، والتسجيل ، والاختبارات ، وحفل الختام .

قاعات التدريب

ويؤثر الترتيب الداخلى لحجرة التدريب على فاعلية هذا التدريب ، فالطريقة التى تنتظم بها المقاعد والمناضد ومكان المدرب لها تأثير على امكانية توصيل المعلومات وامكانية مشاركة واستجابة الدارسين فى المناقشة .

ويوضح الشكل (٨ ـ ١٣) التالى بعض النماذج الشائعة الاستخدام فى تصميم وترتيب قاعات التدريب .

عدد أيام البرنامج : ٤ أيام

تبدأ السبت ....../ ..../ ......

وتنتهى الأربعاء ..../ ....../ ......

وقت الانعقاد : يومياً من الساعة ٩ ص وحتى ٢ بعد الظهر

جدول الجلسات :

- الجلسة الأولى : من ٩ ص وحتى ١٠,٣٠ ص

راحة : من ١٠,٣٠ ص وحتى ١١ ص

- الجلسة الثانية : من ١١ ص وحتى ١٢,٣٠ ظهرا

راحة : من ١٢,٣٠ ظهرا وحتى ١ بعد الظهر

- الجلسة الثالثة : من ١ عبد الظهر وحتى ٢ بعد الظهر

أحداث هامة : التسجيل للبرنامج :

يتم يوم السبت الموافق ....../ ..../ ....

من الساعة ٨ ص وحتى ٨,٣٠ ص

اختبار نهائـــى :

يتم يوم الأربعاء الموافق ..../......./ ....

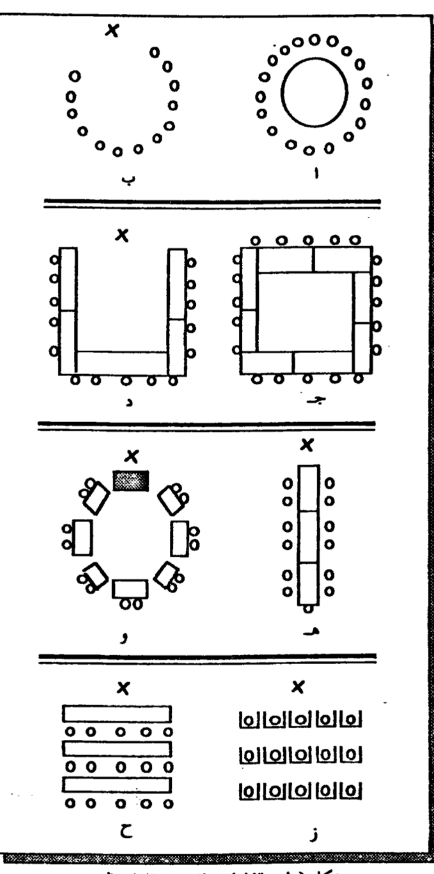
من الساعة ١٢,٣٠ ظهراً وحتى ١ بعد الظهر

حفل الختـــام :

يتم يوم الأربعاء الموافق ....../....../ ....

من الساعة ١,٣٠ بعد الظهر وحتى ٢ بعد الظهر

شكل (٨ ـ ١٢) نموذج للجدول الزمنى لبرنامج التدريب



شكل (٨ ـ ١٣) نماذج من قاعات التدريب

فعلى سبيل المثال نجد أن الشكل أ وهو الدائرة المستديرة يسمح بدرجة عالية من الديمقراطية والمشاركة ، كما أن تعبيرات الوجه وحركة الجسم ملحوظة بواسطة جميع الدارسين مما يمكن من تعزيز الآراء والاتصال ، لذا قد يكون من المفيد إستخدام المائدة المستديرة فى أساليب التدريب الخاصة بالمناقشة الجماعية وتدريب الحساسية وماشابهه من أساليب .

أما الشكل ب وان كان يشابه الشكل أ نسبياً إلا أنه يتميز بوجود قائد واضح يدير حلقة المناقشة على الأخص عند إستخدام وسائل مساعدة فى التدريب ويتناسب هذا الشكل مع أسلوب العصف الذهنى *Brainstorming* فى التدريب .

ويقدم الشكل جـ طريقة رسمية فى ترتيب الدارسين ، حيث أن المائدة المربعة يمكنها أن تفصل بين نوعيات الدارسين ، وكل جانب من المائدة يمكن أن يمثل جماعة تنتمى إلى قسم أو إدارة أو شركة مستقلة، ويعاب على هذا الشكل أن رؤية وسائل الإيضاح ومساعدات التدريب غير كاملة ، كما أن المدرب ليس له مكان محدد . ويناسب هذا الشكل أسلوب المناقشة الجماعية .

واشتقاقاً من الشكل جـ نرى أن المائدة المستطيلة (شكل هـ) يمكنها أن تحد من المشاركة والمناقشة لأن الدارس فى أول المائدة لايستطيع رؤية زميله فى آخر المائدة ، إلا أن المائدة المستطيلة تسمح بوجود مدرب ، بل فى بعض الأحيان تسمح بوجود مدرب آخر يعقب على رأى المدرب الأول .

أما الشكل د والمنتظم على شكل حرف *U* فهو يسمح بتقسيم الدارسين إلى ثلاث صفوف أو مجموعات ، ويسمح بالمشاركة فى الرأى ، ويسمح باضافة نوع من الرسمية والبروتوكول فى ترتيب الدارسين . ويعاب على هذا الشكل أنه لايسمح لكل الدارسين أن يروا بعضهم البعض بوضوح . ويستخدم الشكل *U* غالباً فى حلقات التنمية الادارية .

ويمثل الشكل و توفيقاً بين شكل الدائرة المستديرة وحرف *U* معا ، وبالتالى فهو يحاول أن يوفر مزايا الشكلين معاً .

ويقدم الشكلان ز ، ح تقليداً لفصول الدراسة التقليدية فى المدارس والجامعات والشكل ز هو عبارة عن كرسى بمسند للكتابة ، وهو يقدم ميزة هامة وهى المرونة ، حيث أنه يمكن تغيير طريقة ترتيب المقاعد من صفوف إلى دوائر صغيرة تسمح بالمناقشة الجماعية ودراسة الحالات وحل التمارين . أما الشكل ح فهو لايتيح قدراً كبيراً من المناقشة والمشاركة ، ويتيح سيطرة عالية للمدرب على الدارسين، وان كان لايتيح للمدرب امكانية التعرف على مدى تقدم الدارسين فى حل التمارين أو تفقد ارجاء الحجرة للاجابة على الأسئلة الشخصية للدارسين.

المتابعةاليومية للبرنامج

يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية ، ومدير التدريب ، أو أخصائيى التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة ، وعلى مدار أيام البرنامج . وتعنى المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع ، والتحقق من أن كل الأمور تسير فى مجرياتها .

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومى مايلى : التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب ، والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات ، وتقديمها فى الوقت المناسب للمدربين ، وتوفير المساعدات والمعينات التدريبية ، والحفاظ على الجدول الزمنى للبرنامج والالتزام به ، وأخذ حضور وغياب المتدربين، وتوفير سبل الراحة للمشاركين فى البرنامج .

كما يتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج ، مثل تدبير مدرب بصورة سريعة فى حالة غياب المدرب ، أو تأجيل الجلسة التدريبية وأيضاً علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائى ، وعدم توافر امكانيات أو مساعدات يطلبها المدرب . أو علاج مشاكل بين المدرب والمتدربين ، أو بين المتدربين بعضهم البعض .

تقييم كفاءة التدريـــــب

يعتبر تقييم كفاءة التدريب جزءاً هاماً من أنظمة وخطط التدريب . وتظهر أهمية هذا الجزء لسبب أنه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة وخطط التدريب الحالية ناجحة أم لا ، وبالتالى فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستنجح فى المستقبل أم لا . وإذا كان هذا هو الحال ، فإن التقسيم الحالى لفعالية التدريب يفيد فى تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التى يتوقع القيام بها فى المستقبل .

وكم من دولة نامية ، ومنها مصـر ، بذلت جهوداً كبيرة فى تدريب مواردها البشرية ، وأنفقت أموالاً ومجهوداً فى تحديد الحاجات التدريبية وفى تصميم البرامج، إلا أنها غالباً ماتتقاعس عند وضع أنظمة تقييم هذه البرامج . ويؤدى هذا الوضع إلى فشل كثير من البرامج التدريبية وبرامج التنمية .

ويفيد تقييم برامج التدريب فى التقييم الذاتى لإدارات وأجهزة التدريب والقائمين على إدارة هذه الأجهزة . فتحسن الأداء والانتاجية وشعور الدارسين بالاستفادة ، قد يكون دليلاً قوياً على فعالية إدارات وأجهزة التدريب والقائمين على إدارتها ، مما قد يشجع فى المستقبل على استخدام استمرار عمل هذه الأجهزة وتنمية وتطوير القائمين بالعمل فيها . وقد يكون رد الفعل معاكساً فى حالة فشل مثل هذه الأجهزة .

ويهتم هذا الجزء بثلاث موضوعات ، فنعرض أولاً للخطوات التى تمر بها عملية تقييم فعالية التدريب ، ثم ننتقل إلى طرق قياس فعالية التدريب ، وأخيراً نعرض للتصميمات المنهجية لقياس فعالية التدريب [٦] .

خطوات تقييم كفاءة التدريب

يقدم الشكل (٨ ـ ١٤) التالى توضيحاً منطقياً للخطوات التى تمر بها عملية تقييم كفاءة التدريب . وتمر الخطوات المنطقية بسؤال حول ما إذا كانت برامج التدريب سيتم تقييم فعاليتها من عدمه ، وهذا التساؤل يعنى أن كل البرامج قد لاتحتاج إلى تقييم ، فالبرامج الحديثة المطبقة لأول مرة تحتاج إلى تقييم شامل ، أما البرامج القديمة والمتكررة قد لاتحتاج إلى تقييم شامل . يلى ذلك ضرورة الاعتراف بأنه باختلاف برامج التدريب قد تختلف طرق تقييم فعاليتها . وستتعرف على ثلاثة طرق لتقييم التدريب ، أحدها تركز على مساهمة برنامج التدريب فى تحقيق أهداف المنظمة أو فى القضاء على مشاكل معينة بها ، وتركز الثانية على قياس الخبرات التى تعلمها أو اكتسبها الدارسين ، وتركز الأخيرة على قياس رأى وردود فعل الدارسين حول برنامج التدريب .

يلى ذلك تحديد التصميم المنهجى لقياس فعالية التدريب وستتعرف فى جزء تال للتصميمات المختلفة ، ثم تأتى خطوة جمع البيانات الخاصة بالفعالية ، وتحليلها، واستخلاص النتائج التى تشير إلى ما إذا كان برنامج التدريب فعالاً أم لا ، وإلى التعرف على مشاكل البرنامج الحالى . وتفيد هذه النتائج فى وضع حلول واتخاذ قرارات خاصة ببرامج التدريب المشابهة فى المستقبل .

نخلص إلى أن خطوات تقييم فعالية التدريب هى كالآتى :

١ ـ تحديد طريقة التقييم .

٢ ـ تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم .

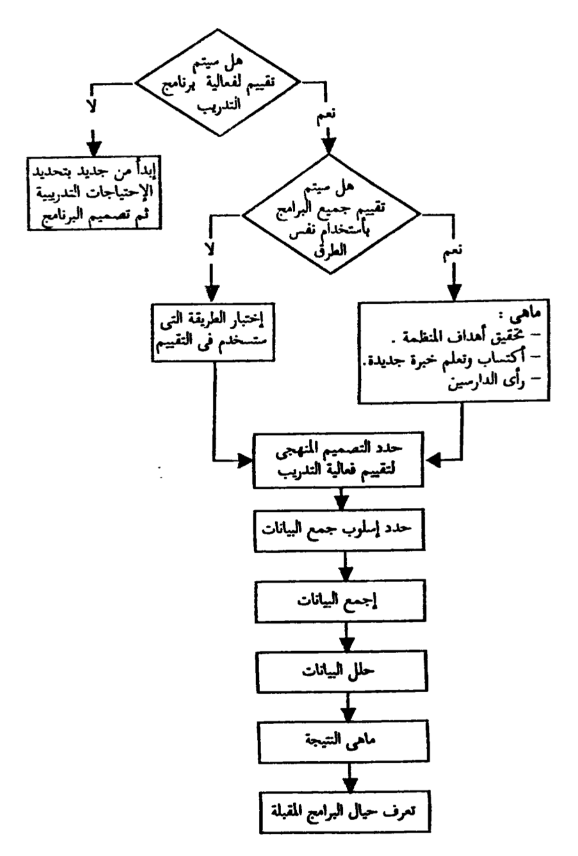
٣ ـ تحديد أسلوب جمع البيانات

٤ ـ جمع البيانات .

٥ ـ تحليل البيانات .

٦ ـ إستخلاص النتائج .

٧ ـ وضع توصيات خاصة بالمستقبل .



شكل (٨ ـ ١٤) خطوات كفاءة فعالية التدريب

طرق تقييم كفاءة التدريب

تختلف طرق تقييم كفاءة التدريب على أساس المعايير التى يستخدمها قسم التدريب فى عملية التقييم ، والتى على أساسها يتحدد نوع البيانات التى سيتم جمعها ، وتحليل هذه البيانات . ويمكن التفريق هنا بين ثلاث طرق لتقييم كفاءة التدريب .

١ ـ تحقيق أهداف المنظمة .

٢ ـ اكتساب وتعلم خبرات جديدة .

٣ ـ رأى أو رد فعل الدارسين .

١ ـ تحقيق أهداف المنظمة

تسعى المنظمة لتحقيق أهداف معينة من وراء التدريب ، فقد يكون الهدف النهوض بمؤشرات تنظيمية وانتاجية معينة ، أو لعلاج مشاكل تعانى منها المنظمة . وعليه فإن تركيز عملية التقييم ينصب على ما إذا كان التدريب أدى إلى تحسين ورفع مؤشرات العمل والانتاجية ، أو أن المشاكل التى تعانى منها المنظمة قد انتهت بعد التدريب . ومن مؤشرات الانتاجية الواجب تحسينها هى كمية المبيعات ، تكلفة بيع أو انتاج الوحدة ، عدد الوحدات المنتجة فى الساعة / عدد الوحدات المنتجة للعامل الواحد . ومن أمثلة المشاكل الواجب القضاء عليها هى الشكاوى ، الغياب، التأخير ، معدل الإصابة ، معدل الفاقد والهالك فى الإنتاج ، معدل المرفوض من المبيعات ، وغيرها .

وتمر خطوات التقييم كالآتى :

١ ـ تحديد الهدف التنظيمى أو المشكلة فى شكل محدد الأبعاد .

٢ ـ وضع الهدف التدريبى فى شكل كمى ، مثل رفع كمية المبيعات ١٠ ٪ أو تخفيض الإصابة فى العمل بمقدار ٥٠ ٪ .

٣ ـ تطبيق البرنامج .

٤ ـ حساب المؤشرات السابق تحديدها ولكن بعد التدريب .

٥ ـ تقييم البرنامج بناءاً على الفرق بين المؤشرات قبل التدريب وبعده .

٢ ـ اكتساب وتعلم خبرة جديدة

قد يكون هدف التدريب فى اكتساب سلوك جديد وتحسين تصرفات الأفراد فى أعمالهم . فى هذه الحالة تركز عملية تقييم فعالية التدريب على إمكانية عرض الأفراد أو العاملين لما تعلموه من مهارات أو اكتسبوه من سلوك جديد .

وتمر خطوات التقييم كالآتى :

١ ـ تحديد السلوك الواجب اكتسابه أو الخبرة الواجب تعلمها بدقة ، وهذا هو هدف التدريب والذى يجب تحديده بدقة .

٢ ـ تطبيق برنامج التدريب .

٣ ـ اختبار الدارسين للتعرف على السلوك المكتسب ، أو الخبرة التى تم تعلمها. ويتم ذلك بأسلوبين :

(أ) ملاحظة السلوك الفعلى للدارس أثناء أداءه للعمل بعد تلقيه التدريب .

أو (ب) إعطاء الدارس اختبار لقياس درجة تحصيله للمعلومات والخبرات ، وهو يماثل الاختبار الذى يتلقاه طالب الجامعة فى نهاية العام الدراسى .

٤ ـ مقارنة نتائج الاختبار بهدف البرنامج .

ففى برنامج لتعليم مشرفى الصف الأول بعض مبادىء المراسلات والتقارير الإدارية أمكن تحديد الخبرات والمعارف التالية كمعايير للتعلم وكهدف للتدريب ،

كما أمكن اختبار الدارسين وكانت درجاتهم (من ١٠ درجات) كالآتى ، كما فى شكـــل (٩ ـ ١٥) التالى :

	عمرو	فادى	نهى	حسين	نيهال	إجمالى
فقرات وجمل قصيرة	٧	٩	٨	٦	٧	٣٧
الاهتمام بمقدم التقرير	٥	١٠	٣	٥	٥	٢٨
الاهتمام بنهاية التقرير	٦	٦	٤	٢	٣	٢١
عرض منطقى للبيانات	٩	٧	٥	٣	٦	٣٠
إجمالى	٢٧	٣٢	٢٠	١٦	٢١	١١٦

شكل (٩ ـ ١٥) بيانات تقييم كفاءة التدريب

ويقدم الجدول السابق بيانات كثيرة يمكن تحليل بعضها كالآتى :

١ ـ أنه من مجموع درجات مقداره ٢٠٠ درجة (٤ بنود × ٥ أفراد × ١٠ درجات) كانت الدرجات الاجمالية ١١٦ ، أى أنه تم تحقيق ٥٨ ٪ من مجموع الدرجات المستهدفة .

٢ ـ تتباين بنود البرنامج أو مكوناته من حيث الدرجات فأعلاها حصل على ٣٧ درجة وأدناها حصل على ٢١ درجة من إجمالى قدره ٥٠ درجة .

٣ ـ يتباين الأفراد الدارسين فى الدرجات التى حصلوا عليها ، فحصل أعلى فرد وهو فادى على ٣٢ درجة وحصل حسين على أدنى درجة وهو ١٦ درجة من إجمالى قدره ٤٠ درجة .

من هذا التحليل يمكن إستخلاص النتائج التالية :

١ ـ يمكن تقييم الفعالية الإجمالية لبرنامج التدريب ، ويتبين أن البرنامج قد حقق أهدافه نسبياً .

٢ ـ يمكن تقييم بنود أو مكونات برنامج التدريب ، فأكثرهم فعالية هو البند

الأول والخاص باكساب الدارسين مهارة كتابة « فقرات وجمل قصيرة » .

٣ ـ يمكن تقييم فعالية الدارسين ، ويبدو أن فادى هو أكثر الدارسين فعالية .

٣ ـ رأى أو ردود أفعال الدارسين

إذا كان رأى الدارسين من الأهمية ، أو إذا تعذر إستخدام الطريقتين السابقتين، يمكن اللجوء إلى سؤال الدارسين عن رأيهم أو عن رد فعلهم تجاه برنامج التدريب . ويمكن سؤال المدربين والمشرفين على البرنامج عن رأيهم أيضاً . ويقوم قسم التدريب بتصميم قائمة أسئلة لقياس الرأى ، وتوجه هذه القائمة عادة فى آخر يوم من أيام برنامج التدريب وفور إنتهائه . ولكن ليس هناك مايمنع من إعداد قائمة أخرى توجه إلى الدارسين مرة أخرى ولكن بعد فترة زمنية من عودتهم للعمل لقياس رأيهم عن البرنامج ومدى استفادتهم منه فى أعمالهم .

وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية :

١ ـ تحديد الموضوعات التى يسئل حولها رأى الدارسين .

٢ ـ تصميم قائمة أسئلة تحوى هذه الموضوعات .

٣ – تحديد أسلوب القياس .

٤ ـ تطبيق قائمة الأسئلة وجمع البيانات .

٥ ـ تحليل البيانات .

٦ ـ التوصل للنتائج .

ويوضح شكل (٨ ـ ١٦) التالى جزء من قائمة أسئلة تحوى بعضاً من أنواع الأسئلة ، كما تحوى بعضاً من أساليب القياس .

٧ ـ مارأيك فى الاعتبارات التالية (ضع علامة ✓ أم الإجابة التى تراها مناسبة)

	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف
قاعات التدريب	☐	☐	☐	☐
الإضاءةوالتهوية	☐	☐	☐	☐
المساعدات التدريبية	☐	☐	☐	☐
موعد البرنامج (مساءا)	☐	☐	☐	☐
المدربين	☐	☐	☐	☐
المشرفين على الدورة	☐	☐	☐	☐

٨ ـ ضع علامة (✓) أمام أحسن الموضوعات التدريبية التى تلقيتها فى برنامج رفع المهارات الإشرافية ؟

ـ العملية الإدارية .

ـ مبادىء التخطيط .

ـ التنظيم .

ـ أساليب إتخاذ القرار .

ـ مهارات الاتصال .

ـ القيادة والحوافز .

ـ الرقابة .

٩ ـ ماهى الموضوعات التدريبية التى تعتقد أنه يمكن حذفها مستقبلاً ؟

١٠ ـ ماهى الموضوعات التدريبية التى تعتقد أنه يمكن التوسع فيها مستقبلاً ؟

١١ ـ ماهو رأيك بصفة عامة عن برنامج رفع المهارات الإشرافية ؟

شكل (٨ ـ ١٦) جزء من قائمة لقياس رأى المتدربين

التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب

هناك تصميمات منهجية عديدة لتقييم فعالية التدريب ، ويمكن التفريق بين هذه التصميمات أخذاً في الحسبان الاعتبارات التالية :

أولاً : مجموعات القياس . ونعنى بها تلك المجموعات التى ستخضع لعملية التقييم لفعالية التدريب . ويمكن التركيز أثناء عملية التقييم على مجموعة الدارسين فقط ، أو مقارنة مجموعة الدارسين بمجموعة أخرى لم تتدرب .

ثانيا : وقت القياس . ونعنى به ذلك الوقت الذى يتم فيه جمع معلومات وبيانات تفيد فى تقييم فعالية التدريب . ويمكن التركيز هنا على جمع هذه البيانات بعد التدريب ، أو جمعها قبل وبعد التدريب .

وبناء على الاعتبارات السابقة يمكن التوصل إلى أربع تصميمات تستخدم كمناهج مختلفة لعملية تقييم فعالية التدريب . ويوضح الشكل (٨ ـ ١٧) التالى هذه التصميمات الأربعة ، وهى كالآتى :

وقت القياس / مجموعات القياس	بعد	قبل وبعد
الدارسين	١	٢
الدارسين مع مجموعة مقارنة	٣	٤

شكل (٨ ـ ١٧) التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب

١ـ القياس للدارسين بعد التدريب .

٢ ـ القياس للدارسين قبل وبعد التدريب .

٣ ـ القياس للدارسين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب وذلك بعد التدريب

٤ – القياس للدارسين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب وذلك قبل وبعد التدريب .

ويلاحظ أن أكثر التصميمات فعالية هو التصميم الرابع حيث يعطى بيانات كاملة عن كل من المجموعة الدارسة والمجموعة المقارنة وذلك فى زمنين مختلفين أحدهما قبل والآخر بعد تطبيق برنامج التدريب ، كما يلاحظ أن أقل التصميمات فعالية هو التصميم الأول حيث أن هناك مجموعة واحدة هى الدارسين وأن زمن التقييم هو بعد التدريب مما لايتيح أى أساس للمقارنة .

العائد والتكلفة من التدريب

ذكرنا فيما سلف موضوع ميزانية التدريب ، وهو يتناول بشىء من التفصيل كيفية حساب تكلفة برنامج التدريب . وإذا أضيفت على ذلك أجور المسئولين فى إدارة الموارد البشرية على التدريب ، وأتعاب المستشارين ، وتكلفة الاتصال بمكاتب وشركات التدريب ، وتكلفة إدارة مركز التدريب بالمنظمة لأمكن التوصل الى حساب الكلية لنظام التدريب .

ويأتى العائد الأساسى للتدريب فى تحسن الاداء ، وذلك من خلال التطور فى معايير معينة مثل :

ـ التحسن فى الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل .

ـ التحسن فى سرعة الاداء .

ـ التحسن فى اقدرة على حل المشاكل الوظيفية .

ـ التوفير في التكاليف من حيث حسن استخدام الموارد .

ولقد أشرنا فيما سلف الى بعض الأساليب ، والطرق المنهجية فى قياس العائد من التدريب . هذا ويمكن استخدام المؤشرات والنسب التالية :

$$\text{نصيب العامل من التدريب} = \frac{\text{اجمالي ميزانية التدريب}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

$$\text{نصيب جنيه الأجور من التدريب} = \frac{\text{اجمالي ميزانية التدريب}}{\text{اجمالى ميزانية الأجور}}$$

$$\text{تكلفة يوم التدريب الواحد} = \frac{\text{اجمالي ميزانية التدريب}}{\text{عدد ايام التدريب}}$$

$$\text{عدد الأيام التى يتدرب بها العامل الواحد} = \frac{\text{أيام التدريب الكلية}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

وتزيد الأستفادة من هذه المؤشرات والنسب وذلك بمقارنتها من سنة لأخرى أو بين الأقسام ، ومع الشركات الأخرى .

هوامش ومراجع الفصل

(1) Herbert G. Heneman, III , Donald P.Schwab, John A.Fossum and Lee Dyer, Personnel / **Human Resources Management,** 5 th . ed ., Homewood, Ill. : Irwin, 1993 .

Robert L. Mathis and John H.Jackson, Personnel : **Contempory Perspectives and Applications,** 4 th . ed . st . Paul, Minn . : West Publishing Co ., 1986 .

(2) John M. Ivancevich and William F .Glueck, **Foundations of Personnel / Human Resources Management,** 5 th . ed ., Homewood, Ill . : Irwin, 1993 .

Rosemary Harrison, **Training and Development,** London, Institute of Personnel Management, 1988 .

(3) At & T Learning and Development Organization, **The Trainer Library : Vol. 3, Planning and Analysis,** Amesterdam : Addison Wesley, 1987 .

Dugan Laird, **Approaches to Training and Development,** Reading, Mass. : Addison-wesley,1978 .

(4) At & T Learning and Development Organization, **The Trainer Library,** op. cit., Vol. 2, **Techniques of Instruction Development,** Amesterdam : Addison-Wesley, 1978 .

Grey Kearsley, **Training and Technology,** Reading, Mass . : Addison Wesley, 1984 .

Dugan Laird, Loc. Cit.

أحمد باشات ، أسس التدريب ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ .

(5) Dugan Laird, Loc. Cit .

(6) Idem .

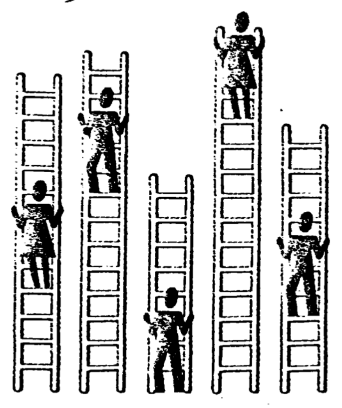
أحمد صقر عاشور ، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٥.

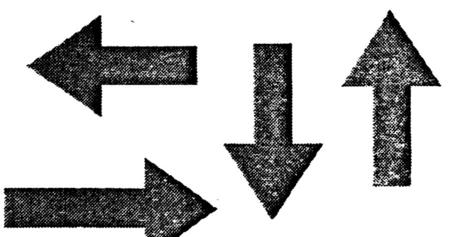




المسار الوظيفى

تخطيطه وتنميته







الفرد
الوظيفة (العمل)
الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :
- تحليل وتصميم العمل
- تخطيط الموارد البشرية
- الأختيار والتعيين
- تصميم هيكل الأجور
- تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات
- تقييم الأداء
- التدريب
- تخطيط المسار الوظيفي

الهدف من الفصل

١ ـ التركيز على أن من أهداف إدارة الموارد البشرية ، والأفراد ذاتهم ، بناء المستقبل والمسار الوظيفى ، وتحقيق التوافق بين الفرد ووظيفته.

٢ ـ بناء المعرفة والمهارة فى كيفية قياس التوافق بين الفرد ووظيفته .

٣ ـ تقديم المعرفة والمهارة لكل من المنظمة والفرد ، وذلك فى تخطيط المستقبل الفردى والمسار الوظيفى.

خير الكلام

فى المسار الوظيفى

بسم الله الرحمن الرحيم

« أهم يقسمون رحمت ربك نحن قسمنا بينهم معيشتهم فى الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضاً سخرياً ورحمت ربك خير مما يجمعون »

الزخرف ٣٢

قال رسول الله ﷺ

« أنزلوا الناس منازلهم »

ستى قالت

« أما أنا أمير ، وأنت أمير ، مين يسوق الحمير »

« الناس مقامات »

« كل واحد يختار التوب الى يناسبه »

من الحكم

« لا خاب من استشار »

« من صبر وتأنى نال ماتمنى »

الفصل التاسع

المســـار الوظـيفى

تخطيطه وتنميته

مقدمــة

من المصطلحات الحديثة على مجال إدارة الموارد البشرية مايطلق عليه **تخطيط وتنمية المسار الوظيفى** Career Planning and Development. وهى احدى الوظائف التى تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة ، وبين الوظائف التى يشغلها من جهة ، وذلك بغرض أساسى هو تحقيق أهداف المنظمة فى الانتاجية ، وتحقيق أهداف الأفراد فى الرضا عن العمل .

وسيتناول هذا الفصل عدة موضوعات نبدأها بمقدمات سريعة عن معنى تخطيط وتنمية المسار الوظيفى ، وأهمية هذه الوظيفة ، ومن يقوم بها . وينتقل الفصل بعد ذلك إلى الهدف من هذه الوظيفة وهو تحقيق التطابق والتوافق بين الفرد والوظيفة ، مع التركيز على كيفية إكتشاف مثل هذا التطابق (أو ربما الاختلاف) . ينتقل الفصل بعدها إلى بعض الأساليب التى تتبعها المنظمات فى تخطيط وتنمية المسار الوظيفى لعامليها . وأخيراً ، يتناول الفصل بعض الأساليب التى يمكن أن يتبعها الفرد فى تخطيط وتنمية مساره الوظيفى فى حياته العملية .

مقدمات فى تخطيط وتنمية

المسار الوظيفى

يهتم هذا الجزء بتحديد معنى تخطيط وتنمية المسار الوظيفى ، وأهميته ، ومن يقوم بهذه الوظيفة .

معنى تخطيط وتنمية المسار الوظيفى

يركز المعنى العام والأساسى لتخطيط وتنمية المسار الوظيفى على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة ، وبين الوظائف التى يتقلدونها من ناحية أخرى . ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التى تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتى أشرنا إليها فى الفصول السابقة . إلا أن الاهتمام التفصيلى بوظائف إدارة الموارد البشرية يجعلها تفقد روابطها مع هدف تحقيق هذا التوافق ، مما قد يستدعى الاهتمام بذلك من خلال وظيفة مستقلة تسمى تخطيط وتنمية المسار الوظيفى[1] .

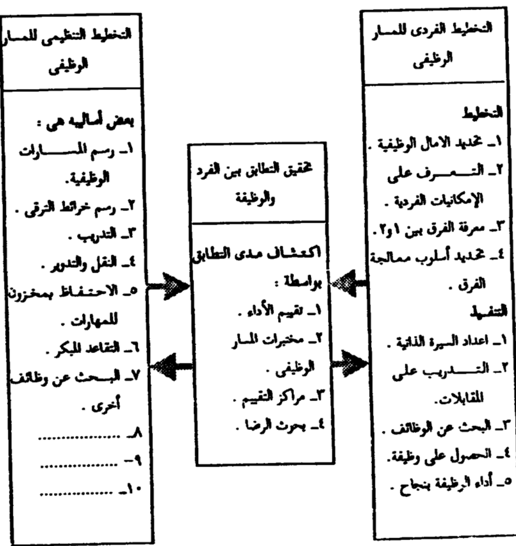
ويرى القارىء من هذه المقدمة البسيطة ، أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفى يهم المنظمة ، بنفس القدر الذى يهم كل فرد على حده . وكلاهما يهتم فى سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة . ويزداد الاهتمام من كلٍّ منهما ، إلى الدرجة التى يمكن القول أن هناك مدخلاً فردياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفى ، ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفى[2] .

ويركز المدخل الفردى على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفى ، ومعرفة امكانياتهم وقدراتهم ، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف . وعليه يتضمن ذلك تخطيط للمستقبل الوظيفى للأفراد ، وتنمية لمهاراتهم وامكانياتهم وتوجيهها بالشكل الذى يضمن تحقيق أهدافهم المنشودة ورضاهم عن عملهم .

ويركــز المدخل التنظيمي على اتباع أساليب إدارية (كالتدريب والنقل والترقية) لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، وذلك تحقيقاً لأهداف المنظمة في الانتاجية وأهداف الفرد في الرضا والسعادة عن العمل .

نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

يقدم المؤلف نموذجاً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي ، وهو يعتمد على مدخل الكتاب الذى يركز على تحقيق التطابق بين الفرد والوظيفة . ويقدم شكل ٩ ـ ١ هذا النموذج .



شكل (٩ ـ ١) نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

ويلاحظ من هذا الشكل أن الجانب الأيمن منه يركز على المدخل الفردى لتخطيط وتنمية المسار الوظيفى ، بينما يركز الجانب الأيسر على المدخل التنظيمى لتخطيط وتنمية المسار الوظيفى .

ويركز المدخل الفردى على جعل الفرد ، الذى يهتم بتخطيط وتنمية مساره الوظيفى ، يتبصر ذاتياً بمستقبله وواقعه الحالى ، أى أن يتعرف على طموحاته وآماله، ثم يتعرف على قدراته وامكانياته ومهاراته ، ثم يتعرف على ما إذا كانت هذه القدرات والإمكانيات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله . وإذا كانت هذه القدرات والإمكانيات والمهارات غير كافية ، فهل يمكن أن يكون هناك حل لذلك ؟ ، وماهو هذا الحل ؟ . ومن الحلول العامة هى أن يتدرب الفرد على كتابة سيرته الذاتية ، وأن يتدرب على مقابلات التوظف واختباراتها ، وأن يتدرب على البحث عن وظيفة ، وحينما يحصل على واحدة فعليه أن يجيد فيها .

أما المدخل التنظيمى فهو يركز على تلك الأنشطة التى تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة . وهى تتكون تقريباً من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية ، بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين ، والبحث عنهم فى المصادر السليمة ، وجذبهم إلى الالتحاق بالوظيفة ، واختبارات ومقابلات الوظيفة التى تجعل عملية الاختيار السليم ممكناً . يلى ذلك توجيه العاملين الجدد فى وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة ، ونقلهم ، وترقيتهم، ورسم المسارات الوظيفية السليمة ، والاستغناء عن العاملين غير المناسبين، وتأهيل العاملين لترك الخدمة والمعاش .

وتستعين إدارة الموارد البشرية ببعض الوسائل فى اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد من جهة والوظيفة من جهة أخرى . ومن هذه الوسائل تقييم الأداء، ومختبرات المسار الوظيفى ، ومراكز التقييم ، وبحوث الرضا . وكل هذه الوسائل تساعد فى تحديد ما إذا كان الفرد صالحاً لوظيفة أم لا .

أهمية تخطيط المسار الوظيفى

هناك أسباب عديدة تشجع القيام بتخطيط وتنمية المسار الوظيفى ، ومن أهم هذه الأسباب مايلى :

(١) **تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة** . إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو فى العمل والرضا عنه ، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح . وتخطيط المسار الوظيفى بما يحققه من وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً .

(٢) **تخفيف القيود على حركة العمالة** . إن عدم وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفى تعنى فرض قيود على حركة العمالة ، ووضعها داخل سياج لاتتحرك منه . فعدم وجود حركات ترقية ونقل تضر من هو صالح لها . وبالتالى فإن وجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفى يمكنها أن تطلق امكانيات الأفراد ، وتشجعهم على ذلك .

(٣) **التقليل من تقادم العمالة** . إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين ، ونقلهم ، أو حتى الإستغناء عنهم ، يعنى بقاء بعض العاملين فى أماكنهم ، حتى تتقادم مهاراتهم ، وتقلل دافعيتهم للعمل . ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفى (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعنى تنشيط مهارات العاملين ، وتجديدها، والابقاء على مايمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات .

(٤) **تقليل تكلفة العمالة** . المزايا السابقة تجعل ماينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفى ذا عائد يفوق التكلفة . ففى منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفى كبيراً ، لكن انتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الانفاق . وفى منظمات فاشلة لايوجد ماينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (ممثلة فى الأجور والحوافز) العائد والربح ، وتحقق بذلك خسائر فادحة .

من يقوم بهذه الوظيفة ؟

هناك عدة أطراف ضليعة فى مايجب أن يتم فى تخطيط المسار الوظيفى . فالفرد هو الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما ، ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق هذه الآمال بالقدرات . أما المنظمة ممثلة فى مدير الموارد البشرية ، فهى مسؤلة عن اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد والوظيفة . ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها ، وتنفيذها . أما المدير التنفيذى فله دور مهم فى ملاحظة أى اختلالات فى التوافق بين الفرد والوظيفة ، والتوصية لمدير الموارد البشرية باجراء ما ، أو نصح الفرد فى اتجاه محدد . ويوضح شكل (٩ ـ ٢) هذا الأمر .

إدارة الموارد البشرية	المدير التنفيذى	الفرد نفسه
١ـ وضع نظام لتخطيط وتنمية المسار الوظيفى .	١ـ ملاحظة المرؤوسين للتعرف على مدى التوافق مع وظائفهم .	١ـ التبصر بالآمال الوظيفية .
٢ـ تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة أى اختلالات فى التوافق بين الفرد ووظيفته .	٢ـ تقديم النصح والخبرة والمشورة .	٢ـ التعرف على القدرات والإمكانيات والمهارات المتاحة .
٣ـ تدريب المديرين التنفيذيين على النصح والمشورة .		٣ـ معرفة الفرق بين ١و٢ .
٤ـ مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم.		٤ـ التبصر بالحلول المناسبة ومعرفة كيفية تنفيذها .
٥ـ ممارسة بعض الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفى مثل النقل والترقية والتدريب والمختبرات وغيرها .		

شكل (٩ـ ٢) دور الأطراف المختلفة فى أداء وظيفة تخطيط وتنمية المسار الوظيفى

التوافق بين الفرد والوظيفة
هو هدف تخطيط وتنمية المسار الوظيفى

السؤال الأساسى الذى يطرح نفسه هنا هو كيفية اكتشاف وجود توافق (أو إختلاف) بين الفرد والوظيفة ؟

هناك بعض الأساليب التى يمكن للمنظمة أن تستخدمها لاكتشاف هذا ، ومن أهم هذه الأساليب مايلى [٣] :

١ ـ تقييم الأداء Performance Appraisl

٢ ـ مختبرات المسار الوظيفى Career Workshops

٣ ـ مراكز التقييم Assessment Centers

٤ ـ بحوث الرضا Job Satisfaction Survey

(١) تقييم الأداء

يمكن أن يبين تقييم الأداء مدى التوافق بين الفرد ووظيفته . فإذا كان الفرد يؤدى وظيفته بالكامل بشكل ممتاز دل هذا على التوافق . أما إذا كانت تقارير تقييم الأداء تشير إلى أداء سيء ، دل هذا على عدم توافق بين الفرد ووظيفته . وبتحليل تقرير الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل أو المهارات الناقصة فى أداء الفرد ، والتى يحتاج فيها إلى علاج . وباجراء مزيد من التحليل حول طبيعة هذه المجالات والمهارات ، طبيعة الوظيفة ، وحول طبيعة الشخص قد يمكن معرفة أسلوب العلاج. وأساليب العلاج كثيرة منها التدريب ، والنصح والارشاد ، والنقل ، والتنزيل الوظيفى ، وغيرها من العلاجات التى سنشير إلى بعضها لاحقاً .

(٢) مختبرات المسار الوظيفى

تقوم بعض المنظمات بتصميم أنظمة تسمى مختبرات المسار الوظيفى . وهى

عبارة عن تمارين واختبارات ، والغرض الأساسى منها هو أن يكتشف الفرد طموحاته وآماله الوظيفية ، وأن يكتشف مالديه من امكانيات وقدرات ومهارات تساعده فى تحقيقها ، وأن يكتشف مالديه من نقص فيها ، وذلك لكى يعوضه من خلال خطة يضعها لنفسه مستقبلياً ، وقد تتضمن هذه الخطة التدريب ، والقراءة ، والقيام بمهام وظيفته ، وممارسة مهارات معينة وتطبيقها .

وبجانب التمارين والاختبارات ، يمكن استخدام مقابلات المشورة الخاصة بالمسار الوظيفى Career Counselling . ويقوم بها مستشار مدرب (من داخل أو من خارج الشركة) ، والغرض الأساسى من الاستشارة (أو المشورة) هو نفس الغرض المطروح فى الفقرة السابقة .

(٣) مراكز التقييم

هى عبارة عن برنامج متكامل من التمرينات والاختبارات التى تهدف إلى قياس القدرات والمهارات والاستعدادات الإدارية ، الحالية والمرتقبة . وبمقارنة ماتم قياسه بما يجب أن يتوافر لدى الشخص ، يمكن التعرف على الفرق ، وهذا الفرق يمثل مايجب تطوير الفرد عليه ، وذلك من خلال برامج تدريبية ، أو برامج قراءة ، أو غيرها من البرامج .

(٤) بحوث الرضا

يدل الرضا على توافق الفرد مع وظيفته ، كما يدل عدم الرضا على عدم التوافق (أى الاختلاف) . وتقوم بعض الشركات باجراء بعض البحوث والاستطلاعات حول درجة رضا العاملين عن عملهم ، وأوجه الرضا وعدم الرضا. ومن أهم نواتج هذه البحوث هى التعرف على الأسباب الوظيفية لعدم الرضا ، وذلك مثل : انخفاض السلطة ، وغموض العمل ، وعدم تأهيل الموظف للوظيفة ، وانخفاض كفأة الإشراف ، ورداءة ظروف العمل ، وغيرها من الأسباب التى لو تم تغييرها من خلال نقل الموظف أو تدريبه ، لأمكن إحداث نوع من التوافق بين

الفرد ووظيفته .

إن الأربعة طرق السابقة تمثل بعض الطرق الشائعة والتى تستخدمها المنظمات فى اكتشاف مشاكل المسار الوظيفى لديها . ووجود تطابق بين الفرد ووظيفته يعنى عدم وجود مشاكل فى المسار الوظيفى ، وعدم وجود تطابق بين الفرد ووظيفته يعنى وجود مشاكل تحتاج إلى جهود منظمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفى . ومن أهم الجهود أو الوسائل التى تستخدمها المنظمات فى تخطيط وتنمية المسار الوظيفى هو مانعرضه فى الجزء التالى .

وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفى على مستوى المنظمة

تستطيع أى منظمة تود تخطيط المسار الوظيفى لموظفيها ووظائفها أن تستخدم العديد من الوسائل [٤] . وفى الواقع ، فإن كل وظائف إدارة الموارد البشرية ، والتى تم شرحها فى هذا الكتاب ، والتى إن أُحسن أداؤها ، وإن تم توجيهها لهذا الغرض، لأمكن تخطيط وتنمية المسار الوظيفى . إلا أن الانشغال المهنى والاحترافى لكل وظيفة على حده ، يجعل من الصعب توجيه كل وظائف إدارة الموارد البشرية لخدمة تخطيط وتنمية المسار الوظيفى على وجه خاص . ويحبذ ذلك أن تقوم كل منظمة بجهود مستقلة (من خلال أنظمة ، واجراءات ، ولوائح) ترعى شئون تخطيط وتنمية المسار الوظيفى .

وبجانب هذه المقدمة ، فإن شكل (٩ ـ ٣) يقدم تجميعاً للوسائل التى يمكن أن تستخدمها المنظمة فى تخطيط وتنمية المسار الوظيفى .

وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفى

فى مرحلة الدخول للمنظمة

١ ـ توفير علاقات جيدة مع مصادر العمالة .... ✓

٢ ـ استخدام ممارسات جيدة فى التوظيف (طلب التوظف ، والاختبارات ، والمقابلات) ✓

فى مرحلة توفير وظيفة ومناخ عمل مناسب

٣ ـ توفير وصف وظيفة متكامل .... ✓

٤ ـ تأهيل الموظف الجديد بواقعية ....

٥ ـ التدوير ....

٦ ـ توفير مهام بها تحدى ....

٧ ـ إشراك المديرين التنفيذيين فى ممارسات المسار الوظيفى ....

فى مرحلة مراجعة مدى التوافق بين الفرد والوظيفة

٨ ـ تحليل نتائج تقييم الأداء .... ✓

٩ ـ استخدام مراكز التقييم .... ✓

١٠ ـ استخدام الاختبـــارات .... ✓

١١ ـ استخدام مخزون المهارات .... ✓

فى مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والوظيفة

١٢ ـ النقــل ....

١٣ ـ تحبيب النقل إلى أسفل ....

١٤ ـ النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة ....

١٥ ـ الترقية (وخرائط الترقى) ....

١٦ ـ الترقية المؤقتة ....

١٧ ـ خرائط المسار (أو السلم) الوظيفى ....

١٨ ـ التدريــب .... ✓

فى مرحلة الخروج من المنظمة

١٩ ـ التقاعد المبكر ....

٢٠ ـ المساعدة فى البحث عن وظيفة خارج المنظمة ....

✓ تشير إلى أن هذه الوظيفة قد تم تناولها فى الفصول السابقة .

شكل (٩ ـ ٣) وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفى على مستوى المنظمة

يلاحظ القارىء أن بعض الوسائل المعروضة فى الشكل قد تم تناولها بالفعل فى فصول سابقة . وسوف نعرض هنا تلك الممارسات الجديدة ، والتى لم نتعرض لها سلفاً .

التأهيل Orientation

بعد اختيار الموظف الجديد ، يكون على المنظمة مسؤلية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة ، وذلك من خلال تأهيله عملياً واجتماعياً ونفسياً . ويتم ذلك من خلال برنامج منظم ورسمى . ويحتوى هذا البرنامج على ملف كامل يحتوى على معلومات عن تاريخ الشركة ، وتطورها ، وتنظيمها ، وهياكل الإدارة فيها ، وأنظمة العمل ، والمنتجات والخدمات التى تقدمها ، وأنظمة الأجور ، ومزايا وخدمات العاملين ، وحقوق وواجبات الموظف ، وممارسات الحضور والغياب ، والسلوك داخل العمل . كما يحتوى البرنامج على تدريب على الوظيفة ذاتها . كما يحتوى على تقديم الموظف إلى رئيسه المباشر ، ويقوم الأخير بتقديمه للزملاء والمرؤوسين، مع شرح كامل للبيئة الاجتماعى المحيط بالوظيفة ، والعلاقات والاعراف السائدة فى العمل ، مع شرح واقعى وفعلى للمشاكل المتوقعة . وكما ترى ، فإن هذا التأهيل يلعب دور مهم فى تكيف الموظف الجديد مع وظيفته الجديدة ، وحتى لايخدع أو يصدم فى عمله الجديد ، وحتى يتأهل لكيفية التعامل مع المواقف الجديدة .

التدوير Rotation

ويعنى تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة ، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى . ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين ، وأنشطتهم ، وبيئة العمل العملى والاجتماعى . ويساعد ذلك لاحقاً فى أداء العمل مع الجهات المختلفة ، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل ، وبأى طريقة ، وأى معلومة يأخذها ، وربما من أى مكان يحصل عليها . والقاعدة هنا هى توفير

علم كامل لكل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم .

مهام ذات تحدي Challenging Tasks

ويقصد بذلك منح الموظف وظيفة ذات معنى ، وبها قدر من السلطة والمسؤلية والحرية ، وذات بداية ونهاية محددة ، وذات اتصالات واضحة . والمهم أن نضمن بداية قوية للموظف الجديد ، حتى ولو أدى ذلك إلى اعطاءه مهام صعبة نسبياً ، وبها تحدى لقدراته . فالموظف الجديد ربما لايدرى ماهى طبيعة العمل الجيد ، وماهو حجم العمل المناسب ؟ . وهناك حقيقة ترى أن البداية الصعبة والمتحدية لقدرات الموظفين هى التى تحدد أداءه الجيد فى السنوات التالية ، أما إذا كانت البداية هادئة ومتراخية ، فإنه خطوة بخطوة سيسير الموظف بقية حياته على هذا المنوال المتراخى .

إشراك المديرين التنفيذيين فى ممارسات المسار الوظيفى

يمكن أن يقدم المديرون التنفيذيون مشاركة جيدة فى بناء المستقبل الوظيفى لمرؤوسيه ، وذلك من خلال بعض الوسائل . ومن أهم هذه الوسائل إيكال مهام خاصة إلى المرؤوسين ، وذلك بشكل ينمى قدراتهم . ومن خلال تدريبهم على أداء العمل ، وتوجيههم ونصحهم وارشادهم . والتنسيق مع إدارة الموارد البشرية فى اقتراح المسار الوظيفى والتنقلات والترقيات . وتقوم الشركات الناجحة بمكافأة أولئك المديرين الذين يشاركون فى ممارسات المسار الوظيفى بفعالية ، وذلك من خلال الحوافز والجوائز والتقدير .

النقـــل Transfer

الغرض الأساسى للنقل هو تطوير العاملين ، وتعريفهم بباقى الوظائف ، وسد الاحتياج فى وظائف معينة ، وتوفير مقدار عالى من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض من العاملين . ولايجب أن تتم عملية النقل بطريقة عشوائية ، وانما يجب

أن تعتمد على قاعدة أساسية هى إمكانية التدقيق بين الفرد والوظيفة . كما يجب أن يواكب حركة النقل شرح كامل للعاملين بما يحدث ، وأسبابه ، وتأهيل الموظفين لهذه العملية .

تحبيب النقل إلى أسفل

ويطلق عليه أحياناً « التنزيل » ، وهو عكس الترقية . وتفرضه ضرورة التقيد بالمناصب المتاحة فى هيكل التنظيم ، حيث قد لاتسمح بترقية العاملين الحاليين . ويصبح المسار مسدوداً أمامهم . ولفتح هذا المسار يتم تشجيع العاملين المسدود أمامهم الطريق إلى قبول عملية النقل إلى أسفل فى منصب فى قسم أو إدارة أخرى ، على أساس أن الفرصة متاحة أمام الوظيفة الأدنى وطريقها مفتوح إلى أعلى ، وعلى المدى الطويل يصبح هذا لصالح الفرد ، لأن ترقياته سوف تكون أسرع وأوضح وأقوى . كما أن ذلك لصالح المنظمة ، لأنها ستحقق التوافق بين الفرد والوظيفة ، ولأنها ستلتزم بشكل هيكل التنظيم الحالى والمناسب لها .

النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة

كوسيلة ناجحة لتحبيب النقل إلى أسفل ، يمكن وضع نظام يقضى باحتفاظ الموظف بمزايا الوظيفة السابقة من علاوات مهنية ، ومزايا وظيفية ، وأجر ودرجة معينة . وبالتالى لايضار الفرد من نقله إلى وظيفة أدنى ، ويقبل الأفراد على مثل هذه الممارسة .

الترقيـــة Promotion

تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفى دور هام لكل من الفرد والمنظمة . فالفرد يحقق رغبته فى النمو والترقى ، وتحقق المنظمة رغبتها فى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة ، وتحصل على أداء ورضا عالى . والمهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق ، وعلى أساس علم وشرح كامل للعاملين ، وعلى أساس تأهيل وتدريب الموظفين للترقية .

ويسود الاعتقاد بين الممارسين ، وحتى الكُتاب الإداريين أن الترقية يجب أن تتم على أساس معيار الكفاءة ، أو على أساس معيار الأقدمية ، والواقع أن كـلا المعيارين ينظران إلى الماضى ، بينما الترقية تتم فى المستقبل . وبصورة أخرى لاتضمن الكفاءة فى وظيفة سابقة ، ولا الأقدمية السابقة فيها أن يقوم الموظف بأداء ممتاز فى الوظيفة القادمة . ونحن نرى أن معيار التوافق بين الفرد (فى قدراته ومهاراته واستعداداته) وبين الوظيفة (فى مكوناتها وماتحتاجه من مواصفات فردية) هو المعيار الأساسى للترقية . وعليه نصل إلى أن الكفاءة والأقدمية قد يعتبران شرطين ولكنهما ليسا بكافيين . وأن الشرط ذا الوزن الأكبر هو التوافق بين الفرد والوظيفة .

وأحد الممارسات الإدارية الحديثة والجيدة فى مجال الترقية هى رسم خرائط الترقى ، والتى تمثل سعى المنظمة فى التخطيط المسبق لعمليات الترقى المستقبلية . ولقد أشرنا إلى هذه الممارسة فى فصل تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية .

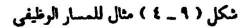
الترقية المؤقتة Temporary Promotion

وفى هذه الممارسة تتم الترقية من خلال حصول الفرد على مزايا الوظيفة الأعلى من أجر ، ودرجة مالية ، ودرجة وظيفية (المسمى الوظيفى) ، ومزايا عينية ، وعلاوات ، وخدمات ، وشكل المكتب وتجهيزاته . ويتم أحياناً اجراء الترقية المؤقتة من خلال تعيين مساعد للمدير ، أو نائب له ، أو عن طريق الانتداب للقيام بوظيفة أعلى شاغرة (ويطلق على الشخص : منتدب على وظيفة كذا ، أو قائم بوظيفة كذا) . وكما نرى تعتبر الترقية المؤقتة وسيلة لفتح مزيد من الطرق والفرص أمام العاملين ، وتعويضهم عن الكفاءة أو الأقدمية ، ولتدريبهم على تقلد المنصب أو الوظيفة ذاتها .

خرائط المسار (أو السلم) الوظيفى Career Paths

هى خرائط تحدد التسلسل فى حركة الوظيفة وذلك من خلال التنقلات والترقيات . وشكل (٩ـ ٤) يقدم مثالاً لخريطة مسار وظيفى تصل إلى وظيفة عليا هى وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية فى احدى المنظمات .

الدرجة الوظيفية	الدرجة المالية	اسم الوظيفة	اسم القسم أو الإدارة	المدة سنة	التدريب المطلوب
أخصائى	١/٦	أخصائى تنظيم مساعد	إدارة دراسات العمل	٢	....
أخصائى	٢/٦	أخصائى تنظيم	إدارة دراسات العمل	١,٥	....
أخصائى	٣/٦	أخصائى علاقات عمالية	إدارةالعلاقات العمالية	١,٥	....
رئيس قسم	١/٧	رئيس قسم التدريب الفنى	إدارة التدريب	٢	....
رئيس قسم	٢/٧	رئيس قسم التنمية الإدارية	إدارة التدريب	٢	....
رئيس قسم	٣/٧	مصمم برامج تدريب	إدارة التدريب	١	....
مدير إدارة	١/٨	مدير إدارة التدريب	إدارة التدريب	٣	....
مدير إدارة	٢/٨	مدير ادارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	–	....


شكل (٩ ـ ٤) مثال للمسار الوظيفى

ويجب أن يلاحظ أنه يمكن أن يكون هناك عدة أشكال للمسارات التى تؤدى إلى وظيفة معينة (كما فى مثالنا الذى ركز على وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية) . وهناك أمثلة أخرى قد تركز على عائلة وظيفية بالكامل ، حيث يتم النظر فى العلاقات المختلفة بين الوظائف ، ويتم ذلك بغرض معرفة أى الوظائف يمكن أن ينقل شاغليها إلى أى الوظائف الأخرى ؟ ، ومتى ؟ ، وبأى شروط ؟،

وبأى تسلسل ممكن ؟ . ومحاولة رسم خرائط المسار الوظيفى ، على هذا ، قد تتعدد ، وتأخذ أشكال مختلفة . وقد تتم باستخدام خرائط التنظيم . وقد تبدأ من وظيفة معينة ، وتنتهى عدة نهايات . ومن المتوقع ، إذن ، أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة ، وتصبح هناك العشرات ، بل والمئات من الخرائط لعائلة وظيفية واحدة (مثل عائلة الوظائف المالية) .

التقاعد المبكر Early Retirement

في بعض الحالات يعتبر الموظفون الكبار ، باعتبارهم يشغلون الوظائف العليا ، عقبة فى سبيل تقدم وترقى مرؤوسيهم . وبالتالى فتشجيع التقاعد (أو المعاش) المبكر يصبح حلاً لفتح الطريق أمام المرؤوسين . وفى الغالب يرفض كبار الموظفين هذا الأمر ، لأنهم يفقدون مزايا كثيرة بذلك . وتقوم المنظمة بتشجيعهم من خلال منحهم مزايا البقاء فى الوظيفة إذا قبلوا التقاعد المبكر ، وهذه المزايا قد تكون معاش أكبر ، أو مكافأة نهاية خدمة كبيرة . وتمتد المزايا إلى تعيين هؤلاء الأفراد كمستشارين للمنظمة ، أو إعادة تدريبهم على وظائف أخرى ، أو منحهم اجازات طويلة بمرتب كامل .

المساعدة فى البحث عن وظائف خارج المنظمة Outplacement

إذا اضطرت المنظمة إلى الاستغناء عن بعض العاملين ، فقد ترى أنه لمواجهة مسئولياتها الإجتماعية ، ولمساعدة هؤلاء العاملين ، فانها تبحث خارج المنظمة ، وفى المنظمات المماثلة عن وظائف خالية ، يستطيع العاملون شغلها حالاً أو بعد بعض التدريب . وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يستغل شبكة علاقاته مع الشركات الأخرى .

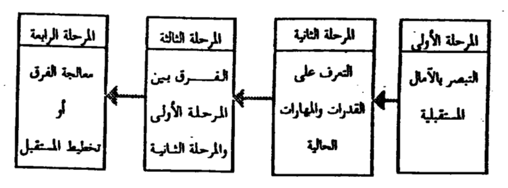
تخطيط وتنمية المسار الوظيفى
على المستوى الفردى

كما تقوم المنظمات بتخطيط وتنمية المسارات الوظيفية لعامليها ، فان على كلٌ منهم أن يخطط لمستقبله الوظيفى . وتزداد أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفى على مستوى الفرد فى مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد (عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم) ، وفى مرحلة الاستقرار العائلى (حيث لابد من التنسيق بين مسارين : مسار الزوج ومسار الزوجة) ، وفى مرحلة منتصف العمر (حول سن ال ٤٥ سنة حيث تكثر المشاكل الاجتماعية والنفسية للفرد)، وفى مرحلة نهاية المسار الوظيفى (قبل سن ال ٦٠ سنة حيث تظهر مشكلة التقاعد وترك الخدمة) .

ويتناول القسم التالى الخطوات التى يمر بها تخطيط وتنمية المسار الوظيفى على المستوى الفردى ، وسيتم شرحها بايجاز ، تاركين التفصيل لكتاب آخر للمؤلف فى نفس المجال . وهذه الخطوات يمكن أن يستفيد بها أى قارىء ، قادر وراغب فى العمل ، وذلك فى البحث عن مستقبله ، وفى جعل آماله المستقبلية حقيقة واقعة . كما تقدم هذه الخطوات بعض الاقتراحات التى تيسر وتسهل تحقيق هذا التخطيط .

خطوات تخطيط المسار الوظيفى الفردى

الخطوات التالية تساعد أى فرد على تخطيط مساره الوظيفى (أو مستقبله) . وهذه الخطوات كما فى شكل (٩ ــ ٥) تعتمد على التبصر والصراحة الذاتية للفرد ، وعلى قيامه ببناء وتخطيط مستقبله بنفسه ، وتبين السبيل لذلك ، والاصرار على المرور خطوة خطوة من الوضع الحالى إلى المستقبل المأمول[٥] .



شكل (٩ ـ ٥) خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردى

(١) التبصر بالآمال المستقبلية

بسبب أن المستقبل مجهول ، وصعب مواجهته ، وبسبب عدم معرفة الفرد المشاكل التى يمكن أن يتعرض لها فى مستقبله ،و بسبب ظهور مواقف طارئة ، يجعل هذا من عملية النظر إلى المستقبل أمراً صعباً . وعلى الفرد أن يسأل نفسه : ماهى طبيعة العمل أو المستقبل الذى يأمله ؟ . واستطراداً من هذا السؤال تتحدد مجالات النشاط أو الأعمال أو الوظائف ، التى يأمل فى القيام بها أو شغلها الفرد، وذلك بتفصيل شديد الوضوح . كما يتحدد وفقاً لنفس السؤال الامكانيات المادية المطلوبة ، ودرجات التعليم ، والخبرة ، والمهارات الوظيفية والشخصية ، وأى قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية .

(٢) التعرف على القدرات والمهارات الحالية

على الفرد أن يراجع نفسه بسؤال مهم هو : ماهى الامكانيات والقدرات والمهارات المتوافرة حالياً لديه ؟ . ووفقاً لهذا السؤال تتحدد درجات التعليم الحالية، والخبرة الحالية والمهارات الوظيفية والشخصية الحالية ، وأى قدرات ومهارات أخرى حالية ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية .

(٣) تحديد الفرق بين (١) و (٢)

يصل الفرد الآن إلى امكانية مقارنة الخطوة الأولى بالخطوة الثانية ، ويظهر جلياً أن هناك فروق بينهما . فإذا كانت آماله تتطلب اجادة كاملة للانجليزية (بدرجة ٨٠ ٪ مثلاً) ، بينما هو يجيدها بدرجة متوسطة (بدرجة ٥٠ ٪ مثلاً) فيكون الفرق هو ٣٠ ٪ .

(٤) معالجة الفرق ومعرفة الحلول

إذا كان الفرق هو نقص فى مهارة اللغة الانجليزية مقداره ٣٠ ٪ ، فقد يعنى هذا حلاً ممثلاً فى الالتحاق بدورة انجليزية مكثفة لمدة ٦ شهور متواصلة . وقد يحدد الفرد خطوات ذلك زمنياً كأن يقول الالتحاق سيكون بداية من عام ١٩٩٧، وفى المركز الثقافى البريطانى ، وبتكلفة مقدارها ١٥٠٠ جنيه ، وسيتم تدبيرها من المدخرات الخاصة للفرد . وبالطبع لايقتصر الفرق ولا الحل على اللغة الانجليزية ، حيث يتم الاستطراد إلى مجالات كثيرة تمس التعليم ، والخبرة ، ومهارات الكمبيوتر ، والطباعة على الآلة الكاتبة ، والمهارات الشخصية فى التعامل مع الآخرين .

نصائح فى كيفية تخطيط وتنمية المسار الوظيفى الفردى

فيما يلى مجموعة من النصائح السريعة لكيفية قيامك بتخطيط ورسم وتنمية مسارك الوظيفى ومستقبلك فى الحياة (تاركين تفصيلات ذلك لكتاب المؤلف فى هذا الصدد) .

(١) نصائح فى الاستعداد لأول مرة :

١ ـ اختار طبيعة المنظمات (أو الأعمال) التى تود أن تعمل لها .

٢ ـ اختار الوظيفة التى تود أن تلتحق بها وبوضوح .

٣ ـ تعلم كيف تبحث عن الوظائف والأعمال .

٤ ـ أكتب سيرتك الذاتية .

٥ ـ تدرب على اختبارات التوظف .

٦ ـ تدرب على المقابلات الخاصة بالتوظف .

(٢) نصائح فى أول عمل لك :

٧ ـ إختار وظيفة بها تحدى لك .

٨ ـ اجتهد واجعل أداءك متميز .

٩ ـ نوّع مهاراتك ، ولاتحصر نفسك فى مهارات محدودة .

١٠ ـ استخدم كل حماسك ودافعيتك للعمل .

(٣) نصائح أثناء العمل :

١١ ـ اعمل مع رئيس نشط ومتحرك .

١٢ ـ لاتجعل رئيسك يقف حجراً أمام تقدمك .

١٣ ـ إبحث عن عمل آخر أثناء عملك الحالى (نوع اختياراتك) .

١٤ ـ ضع انجازاتك تحت الأضواء .

١٥ ـ لاتخجل من تزكية نفسك .

١٦ ـ تعاون مع شريك حياتك فى تخطيط مستقبلك .

١٧ ـ أطلب معرفة الآخرين .

١٨ ـ استفد من الفرص العارضة .

١٩ ـ قيّم مسارك الوظيفى باستمرار .

٢٠ ـ كوّن شبكة اتصالات واسعة لنفسك .

شكل (٩ ـ ٦) نصائح فى تخطيطك لمسارك الوظيفى أو مستقبلك

العائد والتكلفة من نظام المسار الوظيفى

تتمثل تكلفة نظام تخطيط وتنمية المسار الوظيفى فى البنود التالية :

- تكلفة المسئولين عن البرنامج وأجورهم .
- تكلفة المختبرات وورش العمل الخاصة بمساعدة العاملين فى تحديد مسارهم الوظيفى .
- تكلفة المستشارين المستخدمين فى مساعدة العاملين فى حل مشاكلهم .
- تكلفة إدارة اجتماعات النصح والمشورة .
- تكلفة اعداد واستخدام مراكز التقييم .
- تكلفة اعداد وشراء واستخدام الاختيارات .
- تكلفة تطبيق العلاجات المقترحة فى تخطيط وتنمية المسار الوظيفى مثل : النقل ، والترقية ، والتدريب ، والمهام الخاصة ، وبرامج القراءة .

ويعتبر عائد هذه الوظيفة من ضمن العوائد غير المباشرة ، ويتمثل فى وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ، وشعور كل فرد بالرضاء والراحة وقدرته على العطاء والاداء المناسب فى وظيفته .

مراجع الفصل

(1) John M. Ivancevich, **Human Resources Management : Foundations of Personnel** , Homewood, Ill. : Irwin, 1993.

(2) Idem.

Dauglas T. Hall, **Careers in Drganizations** , Santa Monica : Calif.: Goodyear, 1976.

(3) Wayne F. Cascio, **Applied Psychology in Personnel Management**, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, 1991.

(4) Douglas T. Hall, loc. Cit.

Jeffrey H. Greenhaus, **Career Management,** Hinsdale, Ill.: Dryden, 1987.

Manuel London and Stephen A. Stumpf, **Managing Careers,** Reading, Mass. : Addison - Wesley, 1982.

John P. Wannous, **Organizational Entry**, Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1980.

(5) Richard N. Bolles, **The 1991 What Color Is Your Parachute?** Berkeley, Calif. : Ten Speed Press, 1991.

Edgar H. Schein, **Caree Dynamics : Matching Indiviclual and Organizational Needs**, Reading, Mass. : Addison - Wesley, 1978

Jimmy Calano and Jeff Salzman, Career Tracking. : 26 Success Shortcuts To The Top, Aldershot, Hants : Gower, 1988 .

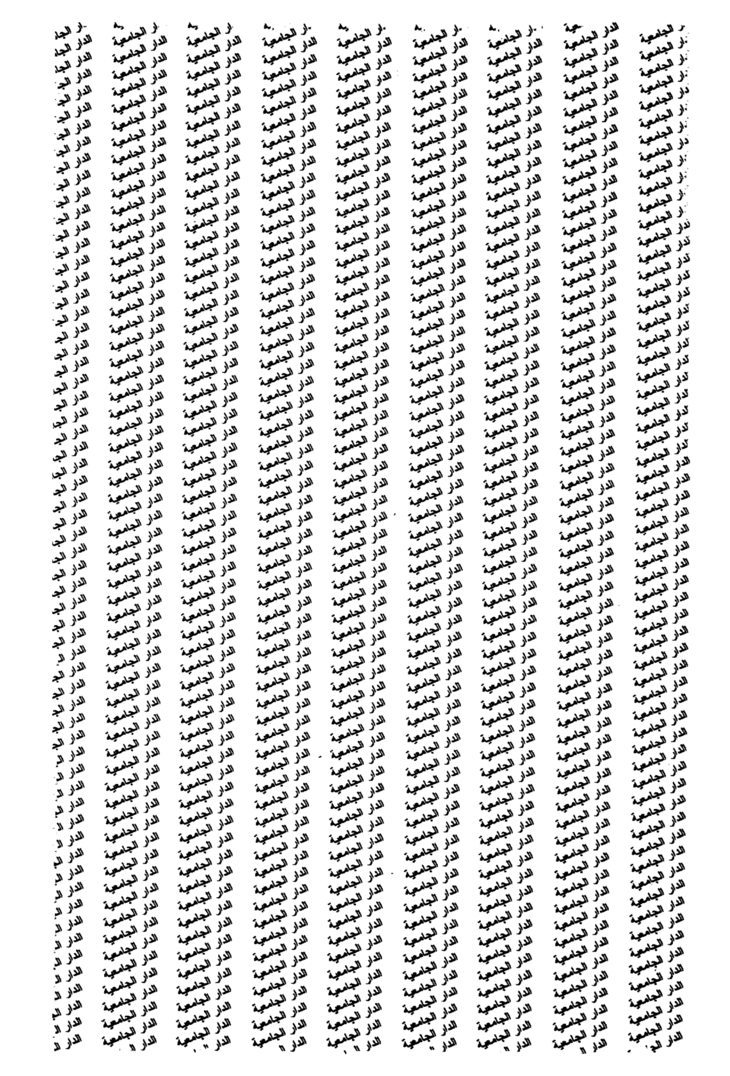
رقم الايـداع ٢٤٩٦ / ٩٥

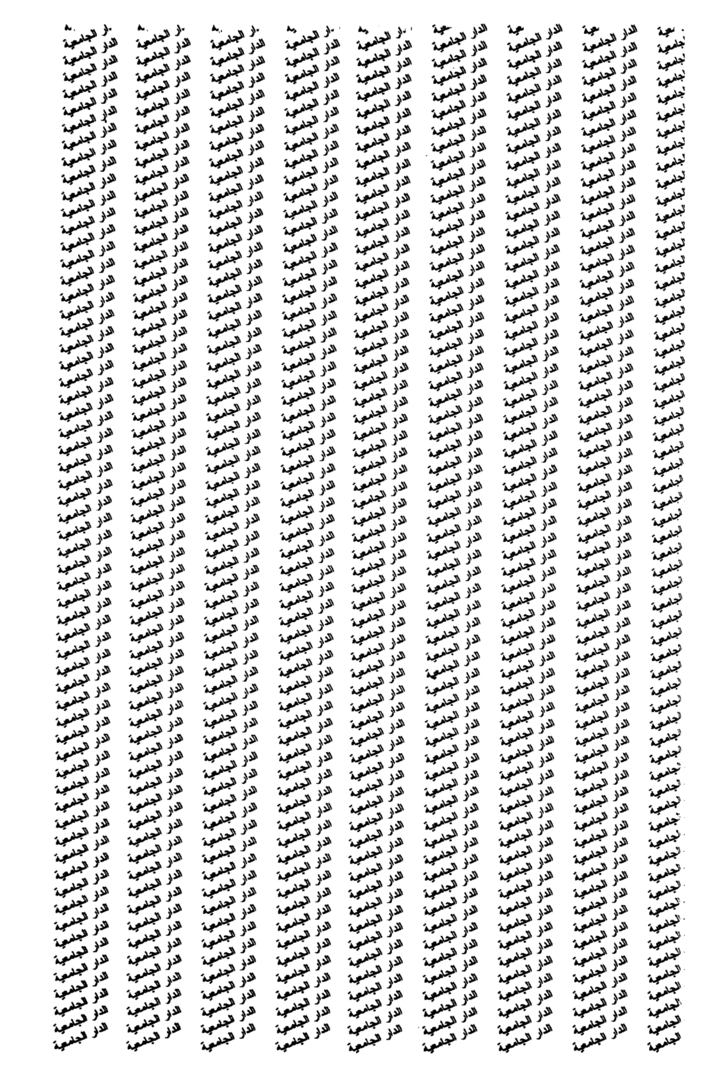
ترقيم دولى ISBN 977 - 5030 - 09 - 9

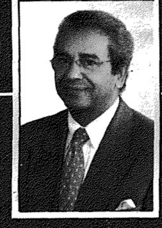


١٣ شارع حسيو ـ محرم بك ـ الإسكندرية

✆ ٣٩٣٢١٩٨


الدار الجامعية


الدار الجامعية



المؤلف فى سطور

الاستاذ الدكتور احمد ماهر

- استاذ إدارة الموارد البشرية بجامعة الاسكندرية (سابقا) . ويعمل حاليا بكلية العلوم الإدارية بجامعة الكويت .
- حصل على درجتى الماجيستير والدكتوراه من جامعتى الينوى وكورنيل الأمريكيتين
- عمل فى التدريس والتدريب والاستشارات فى العديد من دول العالم
- شارك فى العديد من الندوات والمؤتمرات الدولية
- عضو مجلس إدارة فى بعض الشركات المصرية (سابقا)
- مالك ومدير مكتب ماهر والصحن للاستشارات (سابقا)
- عضو بعدد من الجمعيات العلمية والمهنية العالمية

قام بتاليف حوالى ٢٥ كتاب فى الادارة يدرس عدد كبير منها فى الجامعات العربية ومن اهمها

السلوك التنظيمى (مدخل بناء المهارات) . ادارة الموارد البشرية والاشراف والقيادة . ودليل المدير فى الادارة الاستراتيجية ودليل المدير فى الخصخصة . واقتصاديات الادارة . والمشروعات المتناهية فى الصغر . وتخطيط المستقبل الوظيفى . والاختبارات واستخداماتها فى إدارة الموارد البشرية . وتقليل العمالة . والابتكار فى العمل . وفعالية مجالس الإدارات . وكيف ترفع مهاراتك الإدارية فى الاتصال .

هذا الكتاب

- يقدم تبسيط لأحدث ما وصل إليه إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد .
- يقدم إرشادات وأدلة للمديرين فى كيفية استخدام المبادئ العلمية وبناء مهارات إدارة الموارد البشرية
- يزخر بعشرات من الأشكال والرسوم التى تساعد القارئ على الفهم وعلى التطبيق للمبادئ العلمية لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمات



٨٤ شارع زكريا غنيم
الابراهيمية . الاسكندرية ج.م.ع
ت/فاكس : ٥٩٠٧٤٦٦ ٥٩١٧٨٨٢ /٠٣/ ٢+